



Instituto Superior  
de Ciências Sociais e Políticas  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

U LISBOA

UNIVERSIDADE  
DE LISBOA

# Avaliação da produtividade do Ministério Público. O caso particular do DIAP de Lisboa.

**Linda da Cunha Prelada de Castro Paiva**

**Orientador: Professor Doutor Pedro Miguel Alves Ribeiro Correia**

Dissertação para obtenção de grau de Mestre  
em MPA - Administração Pública – Ramo Justiça

Lisboa  
2014

VALORIZAMOS PESSOAS



# ***Avaliação da produtividade do Ministério Público. O caso particular do DIAP de Lisboa.***

---

Linda da Cunha Prelada de Castro Paiva

Este trabalho foi elaborado como  
Dissertação original para obtenção do grau de  
Mestre em MPA- Administração Pública – Ramo Justiça  
A fim de ser apresentado no Instituto Superior de Ciências  
Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa

Orientador: Doutor Pedro Miguel Alves Ribeiro Correia  
Professor auxiliar convidado ISCSP-UL

Lisboa, 2014



*Em memória da minha avó Gabi*

*“A vida de reclusão das mulheres portuguesas  
assemelhava-se à das mulheres mouriscas assim encarceradas  
pelas exigências da tradição e da pragmática e pelos cuidados  
paternos ou do esposo.”*

*Fernando Castelo-Branco*



### Ficha de Catalogação

Paiva, L. (20114). Avaliação da produtividade do Ministério Público. O caso particular do DIAP de Lisboa. Dissertação para obtenção do grau de Mestre em MPA - Administração Pública - Ramo Justiça no ISCSP – UL Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa.

Palavras-chave: Ministério Público/Justiça/Código do Processo Penal/Políticas de Justiça/Administração Justiça/ Administração publica/Gestão Publica



## Índice

Índice.....	5
Índice de Abreviaturas, Siglas e Sinais .....	7
Índice de Gráficos.....	8
Índice de Tabelas.....	10
Agradecimentos .....	11
Resumo.....	12
Palavras-chave: .....	12
Abstract .....	13
Introdução.....	14
Enquadramento teórico.....	16
New Public Management/Nova Gestão Pública.....	16
Enquadramento Institucional - Estudo sobre o organismo .....	24
Caracterização do Ministério Público em Portugal.....	24
Funções do Ministério Público.....	25
Competências do Ministério Público .....	26
Processo Penal .....	27
Revisão Bibliográfica .....	28
Enquadramento Metodológico.....	30
Hipóteses a testar .....	33
Conceitos: .....	35
Análise ao estudo empírico e Resultados .....	37



Análise aos dados Globais do País .....	37
Análise do Distrito Judicial de Lisboa .....	42
Análise do DIAP de Lisboa.....	46
Análise de Resultados .....	50
Validação das Hipóteses .....	53
Conclusão dos Resultados.....	55
Considerações Finais.....	58
Referências Bibliográficas .....	60
Fontes Legais.....	62
Anexos.....	63
Anexo I - Dados Globais do País.....	63
Anexo II - Dados do Distrito Judicial de Lisboa .....	67
Anexo III - Dados do Ministério Público de Lisboa – DIAP.....	74



## **Índice de Abreviaturas, Siglas e Sinais**

- CEPEJ – Comissão Europeia para a Eficiência da Justiça (The European Commission for the Efficiency of Justice)
- CP – Código Penal
- CPP – Código do Processo Penal
- CRP – Constituição da República Portuguesa
- DGPJ – Direcção Geral das Políticas da Justiça
- DIAP – Departamento de Investigação e Acção Penal
- FMI – Fundo Monetário Internacional
- ISCSP – Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas
- PRACE – Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado
- MJ – Ministério da Justiça
- MP – Ministério Público
- NPM- *New Public Management*
- OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
- pp – Páginas
- TJ – Técnicos de Justiça
- UL - Universidade de Lisboa



## Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Procura imediata (entrados) e procura acumulada (pendentes) dos processos crime em fase de inquérito, 2000-2012 .....	37
Gráfico 2 – Magistrados do Ministério Público e técnicos de justiça em funções, 2000-2012 .....	38
Gráfico 3 - Processos crime em fase de inquérito entrados (procura imediata) por magistrado do Ministério Público e por técnico de justiça, 2000-2012 .....	39
Gráfico 4 – Processos crime em fase de inquérito pendentes (procura acumulada) por magistrado do Ministério Público e por técnico de justiça, 2000-2012. ....	40
Gráfico 5 – Processos crime em fase de inquérito findos (oferta) por magistrado do Ministério Público e por técnico de justiça – Produtividade, 2000-2012 .....	41
Gráfico 6 - Procura Imediata (entrados) e procura acumulada (pendentes) dos processos crime em fase de inquérito.....	42
Gráfico 7 – Magistrados do Ministério Público e técnicos de justiça em funções. ....	43
Gráfico 8 – Processos crime em fase de inquérito entrados (procura imediata) por magistrado do Ministério Público e por técnico de justiça.....	44
Gráfico 9 – Processos crime em fase de inquérito pendentes (procura acumulada) por magistrado do Ministério Público e por técnico de justiça.....	44
Gráfico 10 – Processos crime em fase de inquérito findos (oferta) por magistrado do Ministério Público e por técnico de justiça. ....	45
Gráfico 11 - Procura Imediata (entrados) e procura acumulada (pendentes) dos processos crime em fase de inquerito.....	46
Gráfico 12 – Magistrados do Ministério Público e técnicos de justiça em funções.....	47





Gráfico 13 – Processos crime em fase de inquérito entrados (procura imediata) por magistrado do Ministério Público e por técnico de justiça.....	48
Gráfico 14 – Processos crime em fase de inquérito pendentes (procura acumulada) por magistrado do Ministério Público e por técnico de justiça.....	48
Gráfico 15 – Processos crime em fase de inquérito findos (oferta) por magistrado do Ministério Público e por técnico de justiça. ....	49



## Índice de Tabelas

Tabela 1 – Dados dos Magistrados do Ministério Público colocados na totalidade do País. ....	63
Tabela 2 – Dados dos técnicos de justiça colocados na totalidade do País.....	64
Tabela 3 – Dados de processos entrados, findos e pendentes, na totalidade do País.....	65
Tabela 4 – Tabela com tratamento de dados elaborados a partir da procura, procura acumulada e oferta por recursos, com valores globais do país.....	66
Tabela 5 - Dados dos Magistrados do Ministério Público colocados no Distrito Judicial de Lisboa. ....	67
Tabela 6 - Dados dos técnicos de justiça colocados no Distrito Judicial de Lisboa. ....	69
Tabela 7 - Dados de processos, findos do Distrito Judicial de Lisboa e tratamento de dados elaborados a partir da oferta por recursos. ....	71
Tabela 8 - Dados de processos entrados, do Distrito Judicial de Lisboa e tratamento de dados elaborados a partir da procura por recursos.....	72
Tabela 9 - Dados de processos pendentes do Distrito Judicial de Lisboa e tratamento de dados elaborados a partir da procura acumulada por recursos.....	73
Tabela 10 - Dados dos Magistrados do Ministério Público colocados no DIAP de Lisboa. ....	74
Tabela 11 - Dados dos técnicos de justiça colocados no DIAP de Lisboa. ....	76
Tabela 12 - Dados de processos entrados no DIAP de Lisboa e tratamento de dados elaborados a partir da procura por recursos. ....	78
Tabela 13 – Dados de processos findos no DIAP de Lisboa e tratamento de dados elaborados a partir da oferta por recursos.....	79
Tabela 14 - Dados de processos pendentes, no DIAP de Lisboa e tratamento de dados elaborados a partir da procura acumulada por recursos .....	80

## **Agradecimentos**

Este trabalho de dissertação, pela sua natureza, tem um cariz marcadamente solitário e pessoal. Ainda assim, a realização deste trabalho contou com algumas contribuições, de ordem individual mas também institucional.

Por isso, agora terminado, quero expressar a minha consideração e agradecimento a todos os que colaboraram na realização deste trabalho, nomeadamente:

Ao Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, na pessoa do seu Presidente, Professor Catedrático Manuel Meirinho, através do programa APEX, pela oportunidade de concretizar este objectivo académico;

Ao Professor Doutor Pedro Correia por ter aceite o desafio de orientar este trabalho, pelo tempo gasto a pensar e a ler o que escrevi, pelas sugestões e críticas que melhoraram o trabalho, mas também pelo apoio que me permitiu trabalhar com sentido prático e objectivo.

À Professora Doutora Elisabete Carvalho, pelas sugestões, pressões, paciência e tempo, que fizeram com que eu concluísse o trabalho em tempo útil.

Aos meus filhos, pelo tempo que este trabalho me ocupou e todo o seu percurso, à minha mãe e padrasto pelo apoio incondicional, e ao meu companheiro de vida Miguel, pelo tempo roubado, a enorme paciência, o apoio e o amor que foi indispensável para a conclusão deste trabalho.



## Resumo

O presente trabalho, tem como ponto de partida a seguinte questão: *Qual a evolução da produtividade do Ministério Público Português na globalidade do País, no Distrito Judicial de Lisboa e no DIAP de Lisboa, em processos de inquérito, no período de 2000 a 2012?*

O seu objetivo, realizar uma análise da produtividade do Ministério Público no início do processo penal através dos indicadores de produtividade, usando como base as estatísticas publicadas no Sistema de Informação das Estatísticas da Justiça, da Direção Geral da Política de Justiça.

Pretende-se realizar o enquadramento teórico, com base no modelo de gestão Pública *New Public Management*, que tem como princípios básicos a eficiência, eficácia, qualidade entre outros, orientada para o desempenho sobre resultados. Pretende-se também realizar uma caracterização e descrição sobre o organismo em estudo, o Ministério Público. Esclarecer qual é a fase de inquérito, período do processo penal sobre o qual irá incidir a análise de dados.

Para o enquadramento teórico, a metodologia foi a leitura de algumas publicações sobre o tema, foi efetuada uma breve síntese das opiniões partilhadas por autores que se evidenciaram no estudo desta matéria.

O estudo consistiu em analisar os resultados dos indicadores de produtividade através da observação e comparação dos resultados globais do País com o Distrito Judicial de Lisboa e o DIAP de Lisboa.

## Palavras-chave:

Justiça/Código do Processo Penal/Políticas de Justiça/Administração da Justiça/Magistrados do Ministério Público/Gestão Pública/Avaliação



## Abstract

This paper, takes as a starting point the following question: What is the evolution of productivity in the Portuguese Public Prosecutor of the whole country, in the Judicial District of Lisbon, Lisbon DIAP in processes of inquiry, in the period 2000-2012 ?

The objectives to perform an analysis of the productivity of the public prosecution in the criminal justice system through early indicators of productivity.

Using published statistics in the Information System of Justice Statistics, the General Administration of Justice Policy as a basis. It is intended to carry out the theoretical framework, based on the model of New Public Management Public Management that has as focus efficiency, effectiveness, quality, among others and is performance-oriented on results. It is also intended to perform a characterization and description of the organism under study, the prosecutor and clarify what is the inquiry phase, a period in which the prosecution will focus on data analysis.

Methodology for the theoretical framework was reading some literature on the subject, and performed a brief summary of the opinions shared by authors demonstrated in the study of this matter.

The study analyzed the results of the productivity indicators through observation. Compare the results of the global country, with the Lisbon's District Court and the Lisbon's DIAP.

**Keywords:** Justice / Criminal Procedure Code / Policies for Justice / Justice Administration / Prosecutors / Public Management / Assessment



## Introdução

O presente trabalho, tem como ponto de partida a seguinte questão: *Qual a evolução da produtividade do Ministério Público Português na globalidade do País, no Distrito Judicial de Lisboa e no DIAP de Lisboa, em processos de inquérito, no período de 2000 a 2012?*

O Ministério Público Português está alocado na Constituição da República Portuguesa no artigo 219º do Capítulo IV do Título V (J. J. Gomes Canotilho e Vital Moreira, 2010), sob a denominação dos tribunais, consagrando a separação da magistratura do Ministério Público da magistratura judicial, o que implica o reconhecimento de carreiras autónomas, feito só alcançado na nova Constituição pós 25 de Abril de 1974.

Na Constituição da República Portuguesa não se caracterizou a instituição como órgão de natureza administrativa com dependência do governo, mas sim como órgão independente e integrante da organização judicial, que tem estatuto próprio e autonomia institucional (Rodrigues, 1999). Na visão de Cunha Rodrigues, ainda que o Ministério Público possua atribuições que não se situam no âmbito dos tribunais, é um órgão autónomo, dotado de regras de organização, estatuto próprio e funcionamento alicerçados em princípios que descrevem uma magistratura, percorrendo fins que regulam a intervenção jurisdicional ou visam conformá-la com os vários níveis de normatividade a que está sujeita, não podendo, por isso mesmo, deixar de ser um órgão do poder judicial (Rodrigues, 1999).

A relevância do tema da Justiça é justificada não só pela sua importância no seio de uma democracia, na qual os tribunais são a garantia da aplicação das leis, como também pelo facto de este ser um sector em que um conjunto de instâncias internacionais (por exemplo OCDE, FMI, CEPEJ, etc.) aponta Portugal como um país que carece de um conjunto alargado de reformas (Catroga, 2002). Em particular, e porque vivemos num mundo de recursos escassos, refira-se o recorrente enfoque

dado, neste contexto, à produtividade no sector da justiça em geral e, em especial, à produtividade do Ministério Público.

Portugal está em crise, originando uma necessidade de controlar os gastos crescentes da administração pública, encarada em sentido lato, ao mesmo tempo que é encetada uma busca constante por ganhos de eficiência e credibilização, materializando-se numa perspetiva que encontra as suas raízes na filosofia do *New Public Management*. A abordagem do *New Public Management*, enquanto metáfora de introdução de conceitos e técnicas do setor privado para o setor público, e como modelo pós-burocrático para a estruturação e gestão da administração pública, é fundada em valores de eficácia, eficiência e competitividade, assentes em métricas de produtividade.

Em Portugal, ao longo da última década, com a modernização tecnológica e o acréscimo tangível de recursos materiais e humanos, ocorreram alguns ganhos de produtividade noutros setores do estado, por isso, é importante aferir se no setor da justiça e, no caso particular a que se refere este trabalho – o Ministério Público – os ganhos de produtividade são suficientemente relevantes para serem quantitativamente observados.

## **Enquadramento teórico**

### ***New Public Management/Nova Gestão Pública***

A *New Public Management* foi utilizada como estratégia para enfrentar a crise, inicialmente adotada na Grã-Bretanha, e depois em diversos países. Serve para descrever uma tendência global em direção a um certo tipo de reforma e é o desafio de promover as mudanças necessárias de reformar e modernizar a Administração Pública (Marini, 2002).

As críticas à dimensão e despesa do Estado e as limitações do modelo burocrático weberiano, que não conseguiu introduzir as inovações necessárias para lidar com a crise económica dos anos 70 – choque petrolífero, impossibilidade de arrecadar mais receita através do aumento de impostos, dimensão e peso da administração e enquanto fonte de desperdício de recursos preciosos – fizeram emergir, a partir de meados da década de 70, determinados padrões na administração pública, propícios à mudança de paradigma, ou seja, passagem do modelo burocrático para uma administração reinventada (Osborne e Gaebler, 1992, in Carvalho, E. 2001).

A dificuldade de controlar uma administração cada vez mais gastadora, ineficiente e desacreditada pressionaram as reformas da altura (Pollitt, Bathgare, Smullen e Talbot, 2000).

O aparecimento do *New Public Management* parece estar ligado a quatro mega tendências administrativas (Carvalho, E. 2001):

- Tentativa para moderar ou retroceder o crescimento do sector administrativo em termos de despesa pública e número de funcionários;
- Tendência para a privatização e quase-privatização, existir um afastamento das instituições governamentais, com uma ênfase renovada na subsidiariedade da provisão de serviços;





-O desenvolvimento de tecnologias, especialmente das tecnologias de informação na produção e distribuição de serviços públicos;

-O desenvolvimento de uma “agenda” internacional, onde se dê primazia aos aspetos centrais e gerais da Administração Pública, da concepção de políticas, dos estilos de gestão e da cooperação intergovernamental, em vez da velha tradição da especificidade da administração pública nacional. (Hood, 1991).

À implementação deste modelo não foi alheio o facto de terem surgido várias personalidades públicas, partidárias de políticas neoliberais, a apoiar a reforma do Estado. Nos países onde se iniciou a reforma encontravam-se no poder personalidades carismáticas como Margareth Thatcher (1979-1990), Ronald Reagan (1981-1989), David Lange (1984-1989), Sir Geoffrey Palmer (1989-1990) ou Robert Hawke (1983-1991).

Estas personalidades defendiam um Estado minimalista e uma Administração mais eficaz e eficiente. Predominava a ideia de que o Estado era um entrave ao crescimento económico dos países.

Todavia, tal como Elisabete de Carvalho salienta no seu artigo “Reforma Administrativa sob o mote do *New Public Management*”, outros fatores deram promoção ao *New Public Management* e que importa destacar, foram eles:

-A Publicação do livro “*In search of excellence*”, de Tom Peters e Robert Waterman, dois consultores da McKinsey, que defendiam haver um conjunto de preceitos que poderiam ser transpostos para o setor público, uma vez que conduziam as empresas privadas ao sucesso, ou seja, insistia-se no pressuposto taylorista de que a gestão é igual em toda e qualquer organização.

-O apoio de organizações como a OCDE – Organização para a Cooperação Económica e Desenvolvimento, as Nações Unidas, o Banco Mundial e o Fundo Monetário Internacional, que defenderam as ideias do *New Public Management* como sendo um compêndio de boa gestão para a prossecução de metas como a diminuição da despesa pública, a eficiência, a qualidade e a *accountability*. (Carvalho, E. 2001).



Muitos outros fatores contribuíram para a implementação deste modelo, mas importa referir o que Pollitt escreve a propósito, quando define o *New Public Management* como um grupo de medidas que não são o resultado forçoso de um grupo de fatores, mas sim o resultado de escolhas intencionadas por parte de políticos e dirigentes da administração pública, que variam de país para país. Hood define o *New Public Management* como a designação atribuída a um conjunto de teorias princípios e tendências na sua maioria análogas que dominaram a reforma burocrática em muitos países da OCDE desde o final dos anos 70 (Bilhim, J. 2008 e Carvalho, E. 2001), e descreve ainda os seus elementos chave (Hood, 1991):

- Gestão profissional atuante (orientação para as técnicas de gestão);
- Padrões e medidas de desempenho explícitos (mensuráveis e definidos);
- Maior preocupação no controlo de resultados;
- Tendência para a fragmentação de unidades para uma melhor organização das atividades;
- Tendência para uma maior competição (promoção da concorrência);
- Ênfase nos estilos e práticas de gestão utilizados no setor privado;
- Uma maior ênfase na disciplina e parcimónia da utilização dos recursos.

O *New Public Management* surge como modelo pós-burocrático para a estruturação e gestão da administração pública, fundado em valores como a eficiência, a eficácia e a competitividade, que partilha valores de produtividade, orientação para o serviço, descentralização, eficiência na prestação de serviços e *accountability* (Secchi, 2009), definindo-se ainda como um modelo de introdução de conceitos e técnicas do setor privado para o setor público (Wilson, E. in Carvalho, E. 2001).

A *New Public Management* é assim um corpo de conhecimentos e técnicas de gestão com diversas fontes de inspiração, mas com uma mesma finalidade, a de promover a eficiência no Sector Público Administrativo (Rodrigues, 2011). O modelo gestor prolifera em detrimento do modelo burocrático, e a gestão passa a ser

encarada como a resposta para toda uma panóplia de problemas económicos e sociais (Pollitt, 1993 in Carvalho, E. 2008).

Como referido por Elisabete de Carvalho em “Reforma Administrativa sob o mote do *New Public Management*” este modelo é constituído por um conjunto de ingredientes e combinações, dos quais se destacam:

- Avaliação de desempenho assente na quantificação;
- Maior preocupação no controlo dos resultados;
- Implantação de mecanismos de competição na provisão de bens e serviços;
- Recurso a processos de contratualização, em substituição das redes hierárquicas clássicas;
- Fortalecimento da denominada administração indireta do Estado, desagregando, procedendo ao achatamento das organizações e descentralização de funções;
- Aumento das competências de gestão e da independência dos dirigentes dos organismos públicos;
- Uma prestação de serviços norteados para o utente/cliente (adoção de sistemas da qualidade);
- Aproximação dos sistemas de gestão do setor público dos sistemas vigentes no setor privado;
- Mudança de valores, dando primazia à economia, eficácia e eficiência em prejuízo da equidade e da universalidade;
- Estabelecimento de uma rede de cooperação com o setor privado e com o terceiro setor, esbatendo fronteiras e privilegiando uma ótica de *governance*, na qual o Estado assume um papel de mediador.

Para Peter Aucoin (1990) (Rodrigues 2010.), a escola gestionária é caracterizada por envolver princípios como a descentralização, a desregulação e a delegação. No que tange ao princípio da descentralização pretende-se a desconcentração do poder, e consequência a redução dos níveis hierárquicos, o que facilita o aumento de poder por

parte dos gestores, que têm mais responsabilidade no cumprimento dos objetivos e uma maior capacidade de resposta ao cliente.

A desregulação veio também ajudar a afirmação da autoridade dos gestores que deixam de ser controlados de modo tão centralizado e por estruturas funcionais que constantemente impõem regras e regulamentos à gestão de recursos humanos e à gestão financeira. Ao mesmo tempo aumenta a responsabilidade da gestão pela inexistência de mecanismos de proteção. Hansey e Levine (1988) alertam para o facto de que os gestores terão de gerir segundo critérios de racionalidade de gestão e não segundo “manual de instruções”. (Rodrigues, 2011)

O último princípio é o da delegação de competências. Este princípio prevê que os desenhos das políticas sejam definidos pelos políticos, cabendo aos funcionários gestores a implementação e responsabilização daquelas políticas. Desta forma se cria uma distinção entre as duas funções, a política e a gestionária, um pouco a exemplo do que é prática no sector privado. Correntes de natureza gestionária como a *Total Quality Management*, a Reengenharia e a Reinvenção partilham a ideia de que os padrões da gestão empresarial privada serão a solução para uma boa gestão pública.

O *New Public Management* e as suas correntes apresentavam indiscutivelmente inúmeras vantagens relativamente ao modelo clássico, mas ainda assim, foram várias as críticas que se lhe apontaram:

- Amálgama de conceitos, doutrinas e perspetivas geradoras de inconsistências e contradições;
- Aceitam a pretensão à universalidade “*a public administration for all seasons*”, como diz João Bilhim, em *Ciência da Administração*. Há uma aplicação dos conceitos e técnicas de gestão, sem se salvaguardar o sector da sua aplicação (público, privado ou voluntário).

Esta é uma das maiores críticas ao *New Public Management*. Existem diferenças claras entre o sector público e o sector privado. Estas diferenças foram retratadas por vários autores entre os quais Pollitt, L. Willcocks e J. Harrow, Clive Holtham.

Para Christopher Pollitt existem determinados fatores de diferenciação entre o sector público e o sector privado que são incontornáveis e que irão condicionar, se não mesmo desvirtuar, a aplicação de conceitos e técnicas oriundas do sector privado no sector público (Carvalho, Elisabete, 2001. Reengenharia da Administração Pública):

- Imputação perante os representantes eleitos;
  - Diversos e divergentes objetivos e prioridades;
  - Ausência ou raridade competição nas organizações;
  - Relação oferta/perco do serviço;
  - Processos orientados para o cidadão/utente;
  - Gestão do pessoal;
  - Existir um enquadramento legal.
- Difícil avaliação do impacto da aplicação do New Public Management nas reformas operadas na Administração Pública:

Segundo Pollitt (2000) existem diversas lacunas na informação disponível que não nos permite fazer uma correta avaliação dos processos de reforma administrativa. E, apesar de ter recorrido a estudos académicos, acabou por concluir que não existe uma correspondência entre a adaptação de políticas de modernização administrativa da *New Public Management* e aumentos de eficiência, eficácia, qualidade ou flexibilidade.

Apesar das críticas, o modelo gestor do *New Public Management* é e foi um sucesso, e podemos enumerar algumas razões:

- 1- As organizações internacionais e os governos abraçaram a retórica e tomaram decisões segundo os seus preceitos (Mathias, 2005);
2. Os académicos encontraram matéria para discussão e investigação (Frederickson e Smith, 2002);

3. Várias iniciativas foram tomadas e implementadas, transformando a Administração Pública nos últimos 25 anos (Rockman, 1997).

Em Portugal o Ministro das Finanças, no final de 2008 afirmava que a reforma da Administração Pública estava praticamente concluída no papel, devendo começar a sua implementação na sua totalidade no terreno (Rocha, 2011).

Esta assentava nos princípios orientadores da racionalização de custos, a procura de eficiência e ganhos e a introdução com a aproximação das regras e métodos de funcionamento do sector privado sendo estes objectivos da reforma identificados claramente com os princípios do *New Public Management*.

A reforma Administrativa visava solucionar o problema orçamental, provocado pelo aumento de gastos em políticas sociais, ou libertando-se delas pela entrega ao sector privado e à lógica de mercado, ou através de ganhos de eficiência e controlo de custos.

Foi iniciada em 2003 a reforma, e visava “racionalizar e modernizar as estruturas, reavaliar as funções do Estado e promover uma cultura de avaliação e responsabilidade, distinguindo o mérito e a excelência” (Resolução do Conselho de Ministros nº95/2003 de 30 de Julho. Mas abordagem gestionária mantém-se (Rocha e Araújo, 2007) identificando-se a reforma com o *New Public Management*.

Foram introduzidas várias medidas desde então como o PRACE (Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado) iniciada em Março de 2006 que pretendia reduzir as estruturas do estado e racionalizar as estruturas do estado, de forma a aumentar a sua eficácia e eficiência. A nova Lei dos vínculos, carreiras e remunerações, (Lei 12 A/2008, de 27 de Fevereiro), substitui o vínculo de nomeação pelo contrato de trabalho em funções Públicas para a maioria dos trabalhadores que é complementado com a regulação das relações de trabalho pelo Código de Trabalho em Funções Públicas (Lei 59/2008, de 11 de Setembro).

As categorias e carreiras foram reduzidas, fazendo-se depender as promoções e subidas carreira da avaliação de desempenho (regulamentada Lei 66 – B/ 2007) e das iniciativas de gestão tendo em conta o orçamento. A avaliação de desempenho aplica-se também aos serviços e organizações públicas tal como aos dirigentes, os quais são avaliados tendo em conta os resultados do desempenho das instituições de que são responsáveis.

Trata-se da maior reforma de Administração Pública intentada em Portugal, tudo se encaixa, não há contradição e tudo se orienta para operacionalizar o quadro teórico do *managerialismo*: racionalização de custos, ganhos de eficiência e importação de métodos e técnicas de gestão privada (Rocha 2011).

Segundo Rocha, o discurso gestor tem acentuado a ideia que os Serviços Públicos devem adotar métodos de gestão empresarial e, apesar da especificidade da administração da justiça, esta área sofreu a influência do *managerialismo*.

Nos Tribunais a reforma começou pela comparação, benchmarking de eficiência e produtividade de diversos tribunais e fazendo depender o funcionamento do nível de indicadores de *performance*. (Rocha, 2006), apesar de serem organizações complexas no sentido de no mesmo tribunal operam diferentes grupos, magistrados, funcionários, advogados e partes movidos por interesses nem sempre coincidentes, hierarquias diferentes, formas de controlo diferenciadas e exteriores, mas no que respeita ao trabalho de cada grupo é sempre sequência de outro, tendo todos como objectivo a decisão judicial.

A vontade de melhorar a produtividade pública e de reduzir o peso no sector público na economia criam um ambiente propício à avaliação da Administração *performance*, e à mensuração da sua produtividade Para tal surgem conjuntos diversos de dimensões a observar e medir, modelos de análise e técnicas de recolha de dados, entre outros.

## **Enquadramento Institucional - Estudo sobre o organismo**

### **Caracterização do Ministério Público em Portugal**

Na nossa Constituição da República Portuguesa não se caracterizou a instituição como órgão de natureza administrativa com dependência do governo, mas sim como órgão independente e integrante da organização judicial, que tem estatuto próprio, autonomia institucional (Rodrigues,1999).

A lei orgânica publicada em 1978, teve como principal característica a consagração legal da autonomia, trazendo uma face inovadora para o Ministério Público português, bem como para o sistema judicial como um todo. Outra importante contribuição desta fase foi o alargamento das competências atribuídas, como a direção da investigação criminal, o exercício da ação penal, a promoção e coordenação de prevenção criminal, entre outras. Todavia, mesmo dentro deste quadro de abertura e expansão de competências, que veio a caracterizar o novo modelo de organização judicial, manteve-se ainda presente a figura do Juiz de instrução criminal. Já em 1986 foi aprovada a nova Lei orgânica para o Ministério Público, que não contou com grandes transformações, mas aprovou uma das grandes aspirações da instituição, quando conseguiu consagrar a exclusividade da competência da ação penal pública, o que em conjunto com a aprovação do código Penal permitiu ao Ministério Público a condução da instrução criminal passando a denominar-se inquérito.

Na lei precedente que deixa de ser uma lei orgânica e passa a ser um estatuto (Lei nº 60/98, de 27 de Agosto), as mudanças legais não tiveram grandes transformações no que tange à estrutura da instituição, mas sim, o intuito de conceber uma reorganização interna, preocupando-se em ajustar legislativamente as instituições judiciais à natural evolução do Estado. Assim privilegiou-se a melhoria do funcionamento do aparelho judiciário, em termos organizativos e tecnológicos procurando modernizar o sistema judicial.



### **Funções do Ministério Público**

As funções do Ministério Público, de acordo com o artigo 219º da Constituição da República Portuguesa, bem como no artigo 3º do Estatuto do Ministério Público, podem ser agrupadas em áreas diferentes: representar o estado, designadamente nos tribunais, nas causas em que o estado seja parte, funcionando como uma espécie de defensor estatal; desempenhar a ação penal; defender a licitude democrática, intercedendo entre outras coisas no contencioso fiscal, administrativo e na fiscalização da constitucionalidade, defender os interesses de determinadas pessoas mais carecidas de proteção, os menores, os ausentes, os trabalhadores entre outros.

Segundo a exposição de motivos da proposta de lei que deu origem ao estatuto do Ministério Público ora em vigor, a alteração do referido diploma teve como preocupação a redefinição das competências dos vários magistrados e a criação de novos órgãos vocacionados para a resolução de problemas concretos, num esforço de organização interna.

O estatuto do Ministério Público estabelece três grandes princípios orientadores dessa magistratura: o princípio da responsabilidade, pelo qual os seus elementos respondem nos limites da Lei, pelo cumprimento dos seus deveres, ordens e instruções que venham a receber; o princípio da hierarquia, que através do artigo 76º do estatuto consiste na subordinação dos magistrados aos que sejam imediatamente de grau superior, com a consequência da obrigação do acatamento das diretivas, ordens e instruções recebidas. Por último, encontramos o princípio da estabilidade, materializado através do artigo 78º do mesmo estatuto segundo o qual só é possível a transferência, suspensão, a promoção, ou de qualquer outra forma, mudar a situação de qualquer magistrado do Ministério Público, mediante os casos propostos naquele documento.



O Ministério Público é nos termos do CPP, uma autoridade judiciária (art.1 alínea b) do CPP) a Constituição da República não define o que é o MP apenas enuncia as funções que deve prosseguir (art.º 219 da CRP).São elas:

- Representar o estado;
- Defender os interesses que a Lei determinar;
- Participar na execução da Política criminal definida pelos órgãos de soberania;
- Exercer a ação penal;
- Defender a legalidade democrática.

### **Competências do Ministério Público**

A atividade do Ministério Público no processo penal é a de colaborar com os tribunais na descoberta da verdade e na realização do direito, art.º 53 CPP.

Então compete ao Ministério Público:

- Receber as denúncias, as queixas e as participações, apreciar e dar-lhes seguimento;

O facto de as denúncias, queixas e participações serem enviadas ao Ministério Público não significa que seja sempre esta entidade a receber diretamente. Poderão ser dirigidas a qualquer autoridade judiciária e estas deverão transmitir ao Ministério Público. Na apreciação, o Ministério Público apreciará a legitimidade do queixoso, denunciante ou participante, verifica se está perante um crime e analisa os pressupostos legais ou permissivos para a promoção processual (CPP).

- Dirigir o inquérito;
- Deduzir a acusação e sustentá-la efetivamente na instrução e julgamento;
- Interpor recurso ainda que no interesse do arguido;
- Promover a execução de penas e das medidas de segurança.

### **Processo Penal**

O processo penal é composto por três fases: a fase de inquérito, Instrução e julgamento.

Fase de inquérito, dirigida pelo Ministério Público, coadjuvado pelos órgãos de polícia criminal que atuam sob a sua direta orientação e dependência funcional. Esta fase compreende a investigação da notícia de um crime e encerra com a decisão de acusação ou arquivamento pelo Ministério Público.

A fase da instrução, fase de carácter facultativo, Abertura a requerimento do assistente ou arguido e encerra com despacho de pronúncia ou não pronúncia. Se tiver pronúncia segue para julgamento, a fase de julgamento o Juiz de Direito faz o saneamento do processo ou seja verifica se não existem nulidades, marca o julgamento e após realiza e profere a sentença condenatória ou absolutória, outras fases poderão existir nomeadamente recurso execução das penas de multa, custas entre outras.

A fase de inquérito tem como finalidade a investigação de um crime, compreende um conjunto de diligências para determinar os agentes e responsabilidades do crime, descobrir e recolher provas para a realização da acusação. Não se poderá falar propriamente em processo nesta fase porque em regra o processo comporta a fase de julgamento e o inquérito pode terminar logo com o seu arquivamento e não chegar à fase de julgamento.

A competência que o estado tem, a exercer pelo ministério público, de iniciar o processo relativo a um crime cometido e a decidir submissão ou não a julgamento traduz-se no princípio da oficialidade, um princípio da Constituição da República Portuguesa artigo 219º e artigo 48º do Código do Processo Penal, com as exceções de crimes particulares e semipúblicos.

## **Revisão Bibliográfica**

### **O conceito de Produtividade**

Para Samuelson (2005) Produtividade, é um termo que se refere ao rácio entre a produção e os factores produtivos (o produto total dividido pelo factor trabalho é a produtividade do trabalho) para este autor A produtividade aumenta se a mesma quantidade de factores produtivos dá origem a maior produção. A produtividade do trabalho aumenta em resultado do progresso tecnológico, da melhoria da qualificação do trabalho ou da intensificação capitalista.

A produtividade, é muitas vezes, considerada como o resultado dos esforços pessoais ou da organização associados com a produção, utilização e/ou a entrega de bens e serviços. O objectivo comum da competição e conservação de proveitos requer um controlo permanente dos resultados dos esforços humanos ou organizacionais, por outras palavras, o sucesso exige a medição da produtividade. (Smith, 1992)

Segundo Carvalho, a produtividade é geralmente definida como a relação entre uma certa medida de produção e uma outra medida correspondente aos fatores utilizados, traduzida num indicador que ilustra a eficácia dos outputs e a eficiência dos inputs de um dado sistema produtivo. A produtividade é um indicador importante na avaliação da performance das organizações, a produtividade depende não só da forma eficiente como produz os seus serviços, mas também do elevado grau de eficácia do que produz, sendo determinada pelas necessidades e procura do mercado. (2004)

A produtividade é um indicador importante na avaliação da performance das organizações, a produtividade depende não só da forma eficiente como produz os seus bens e/ou serviços, mas também do elevado grau de eficácia do que produz, sendo determinada pelas necessidades e procura do mercado.



No fórum 2000 sobre a gestão da produtividade na Administração Pública, definiu-se que a produtividade é simplesmente a relação entre o resultado obtido e o montante de recursos usados, o *ratio* entre o *output* e o *input*. Melhorar a produtividade é aumentar o resultado obtido mantendo constante o consumo de recursos usados, ou manter o resultado mantendo os recursos. Ideias simples, que a gestão de produtividade confirma continuamente não terem nada de simples na sua implementação. Uma vez que no sector dos serviços Públicos o bem essencial é o trabalho humano. (Barata,1998)

Carp diz que para aumentar a produtividade é indispensável saber como melhorar a percepção daqueles que procuram o *output* das organizações. (1999).



## Enquadramento Metodológico

A metodologia para o enquadramento teórico foi bibliográfica, realizou-se, a leitura, análise e interpretação, de livros, textos, documentos, de algumas publicações sobre o tema. Foi efetuada uma breve síntese das opiniões partilhadas por autores que se evidenciaram no estudo desta matéria.

No trabalho de investigação realizou-se uma pesquisa documental, através de tratamento de dados com forma a responder à produtividade do Ministério Público. No presente estudo, optou-se por apresentar não só a produtividade dos magistrados do Ministério Público, mas também dos técnicos de justiça a este afetos, são eles os recursos dentro do Ministério Público.

Na pesquisa foram utilizados dados secundários. As estatísticas oficiais da Justiça que, desde 2007, utilizam meios informáticos e automáticos de recolha de dados a partir do sistema informático dos tribunais e que se encontram publicadas no Sistema de Informação das Estatísticas da Justiça, da Direção-Geral da Política de Justiça, do Ministério da Justiça de Portugal (<http://www.siej.dgpj.mj.pt>), constituíram a fonte desses mesmos dados.

Na realização da análise pretende-se recorrer a Indicadores do CEPEJ – Saturno (*Guidelines for Judicial Management*) publicados no *The European Commission for the Efficiency of justice*<sup>1</sup>, indicadores de eficiência, eficácia e qualidade, para poder analisar a produtividade da fase de inquérito do processo penal.

A análise terá por base a totalidade dos inquéritos entrados, findos e pendentes entre os anos 2000 a 2012. Para o mesmo período, foram obtidos os números de efetivos para magistrados do Ministério Público e respetivos técnicos de justiça. A produtividade será sempre calculada, independentemente da situação

---

<sup>1</sup> (CEPEJ [http://www.coe.int/T/dghl/cooperation/cepej/default\\_en.asp](http://www.coe.int/T/dghl/cooperation/cepej/default_en.asp))



particular, como um rácio entre o número de inquéritos e o número de efetivos disponíveis.

A análise será realizada a três níveis, num primeiro não foi realizada nenhuma divisão geográfica ou de outra ordem, sendo considerados os valores globais correspondentes a todo o território português. Na análise, serão apenas considerados os processos-crime em fase de inquérito.

A segunda análise será igualmente realizada nos termos da primeira, apenas considerando o distrito judicial de Lisboa e a terceira análise numa só comarca que foi escolhida dentro do Distrito Judicial de Lisboa que se designa como Departamento de Investigação e Acção Penal de Lisboa (DIAP).

## **Objectivos**

O objectivo deste estudo é dar respostas à pergunta inicial do estudo e confirmar as hipóteses formuladas.

Na pesquisa foram utilizados dados secundários publicados no Sistema de informação das Estatísticas do Ministério da justiça. Para este estudo foram tratados os dados de forma a poder responder à pergunta de partida.

O modelo de análise do estudo foi uma pesquisa quantitativa de modo a traduzir de uma forma mensurável a produtividade do Ministério Público. O método de pesquisa científica foi o método descritivo, de explorar as relações entre dados. E o método explicativo em última análise para se comparar os diversos níveis da análise.

A população alvo são todos os Tribunais e os seus recursos afetos ao Ministério Público divididos em três níveis na sua globalidade, numa segunda análise todos os pertencentes a um distrito Judicial e por último a uma só comarca (tribunal) dentro do Distrito Judicial em estudo de modo a dar resposta à pergunta de partida.

O período em estudo foi o intervalo entre 2000 e 2012.

Surgem algumas questões nesta fase exploratória antes de formularmos as hipóteses, como por exemplo; A produtividade é igual, aumenta ou decresce no período considerado no estudo?; Os meios mantêm-se os mesmos, no período considerado no estudo?; A procura mantém-se no período considerado no estudo?, A produtividade ao nível do país corresponde à mesma existente num distrito? Será que é a mesma numa comarca?

Estas questões não respondidas são um ponto de partida para a formulação de hipóteses para colmatar as omissões ou responder às questões suscitadas.

As hipóteses de investigação inserem-se na lógica teórica da problemática do projecto de investigação que procura responder à questão de partida *Qual a evolução*





*da produtividade do Ministério Público Português na globalidade do País, no Distrito Judicial de Lisboa, e no DIAP de Lisboa, em processos de inquérito, no período de 2000 a 2012?* Na medida em que o modelo de análise pode ser visto como um sistema de hipóteses articuladas entre si (2.2 QUIVY et al. 2008: 138), todas as hipóteses de investigação estão dissimuladas no processo epistemológico que levou à sua construção.

### **Hipóteses a testar**

- H1: O Distrito Judicial de Lisboa segue o padrão da produtividade do País.
- H2: A produtividade do Distrito Judicial de Lisboa é semelhante à do País.
- H3: A tendência da produtividade no País é diferente do Distrito Judicial de Lisboa
- H4: O DIAP de Lisboa segue o padrão da produtividade do Distrito Judicial de Lisboa.
- H5: A produtividade do DIAP de Lisboa é semelhante à do Distrito Judicial de Lisboa.
- H6: A tendência da produtividade do DIAP de Lisboa é diferente da tendência do Distrito Judicial de Lisboa.
- H7: O DIAP de Lisboa segue o padrão da produtividade do País.
- H8: A produtividade do DIAP de Lisboa é semelhante à do País.
- H9: A tendência da produtividade do DIAP de Lisboa é diferente da tendência do País.

Antes do estudo da produtividade do Ministério Público no que respeita ao processo crime em fase de inquérito observou-se em primeiro lugar o comportamento da procura imediata, da procura acumulada e da oferta do sistema judicial. Realizou-se previamente também uma análise à evolução dos recursos humanos à disposição do sistema Judicial, nomeadamente no que se refere ao número de magistrados do Ministério Público e de Técnicos de Justiça.

Analizou-se de seguida a carga de trabalho dos magistrados do Ministério Público e técnicos de justiça, aqui entendida como número de processos crime em fase de inquérito entrados por magistrado do Ministério Público e técnicos de justiça e



como o número de processos crime em fase de inquérito pendentes por magistrado do Ministério Público e técnicos de justiça. Estes indicadores permitem obter uma visão sobre o tipo de pressão que com o decorrer do tempo a sociedade tem exercido sobre a estrutura de recursos humanos do Ministério Público em Portugal.

Por último após estas análises de uma forma encadeada e contextualizada, realiza-se a análise dos valores da produtividade, aqui tida como o número de processos findos por magistrado do ministério Público e técnicos de justiça. É importante frisar que nesta análise não se teve em conta variáveis, como por exemplo a complexidade ou não dos processos.

**Conceitos:**

Procura imediata: Processos entrados, número de queixas/denúncias que dão origem a inquérito.

Procura acumulada: Processos pendentes, número de inquéritos que entraram e não estão findos.

Oferta: Processos findos, número de inquéritos finalizados com despacho final.

Recursos humanos: número de magistrados do ministério Público ou número de técnicos de justiça.

Técnicos de Justiça: funcionários que cumprem os despachos dos magistrados do Ministério Público e tramitam o inquérito.

Carga de trabalho: Procura imediata sobre recursos humanos e procura acumulada sobre recursos humanos.

Produtividade: Relação entre oferta e recursos humanos

Indicadores de Qualidade: duração média dos inquéritos, tempo médio entre a apresentação da queixa/denúncia e o seu termo, altura em que é proferida decisão final de arquivamento ou acusação.

Análise dos recursos existentes: magistrados do Ministério Público e técnicos de justiça.

Produtividade dos recursos: média dos inquéritos findos por magistrado e por funcionário Judicial

Indicadores de eficácia, taxa de resolução, rácio entre processos findos e entrados

Prazo de eliminação da pendência: é o rácio dos resultados obtidos num determinado período pelos recursos empregues (magistrados do Ministério Público e técnicos de justiça).



Indicadores de eficiência: a eficiência é o rácio dos resultados obtidos num determinado período pelos recursos empregues nesse mesmo período

Taxa de anualização: É a taxa que é necessária manter constante todos os anos para partindo do valor do primeiro ano, chegar ao valor do último ano.

Cálculos:

Percentagem  $= [(\text{valor do último ano} / \text{valor do primeiro ano}) - 1] * 100$

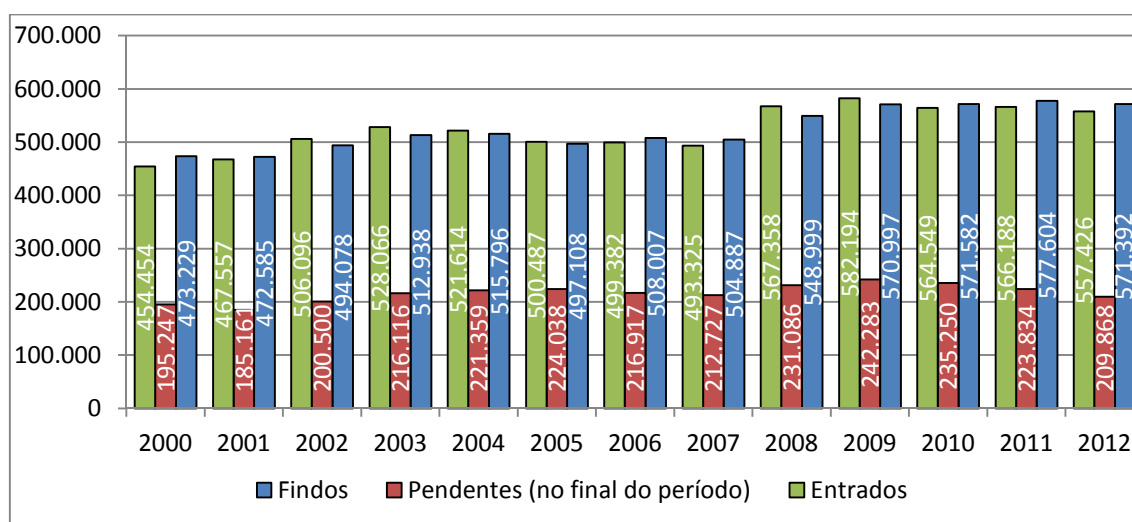
Taxa de anualização  $= [(\text{valor do último ano} / \text{valor do primeiro ano})^{(1/12)} - 1] * 100$

## Análise ao estudo empírico e Resultados

### Análise aos dados Globais do País

Antes de ser iniciada a análise da produtividade, *per si*, do Ministério Público no que respeita ao processos crime em fase de inquérito, é importante observar o comportamento da procura imediata (processos entrados), da procura acumulada (processos pendentes) e da oferta (processos findos) do sistema judicial relativamente aos processos crime nessa fase (gráfico 1). É possível verificar que entre o ano 2000 e o ano 2012, o número de processos crime em fase de inquérito entrados aumentou cerca de 22,7% (correspondendo a uma taxa anualizada de 1,7%), o número de processos crime em fase de inquérito pendentes aumentou cerca de 7,5% (correspondendo a uma taxa anualizada de 0,7%) e o número de processos crime em fase de inquérito findos aumentou cerca de 20,7% (correspondendo a uma taxa anualizada de 1,7%).

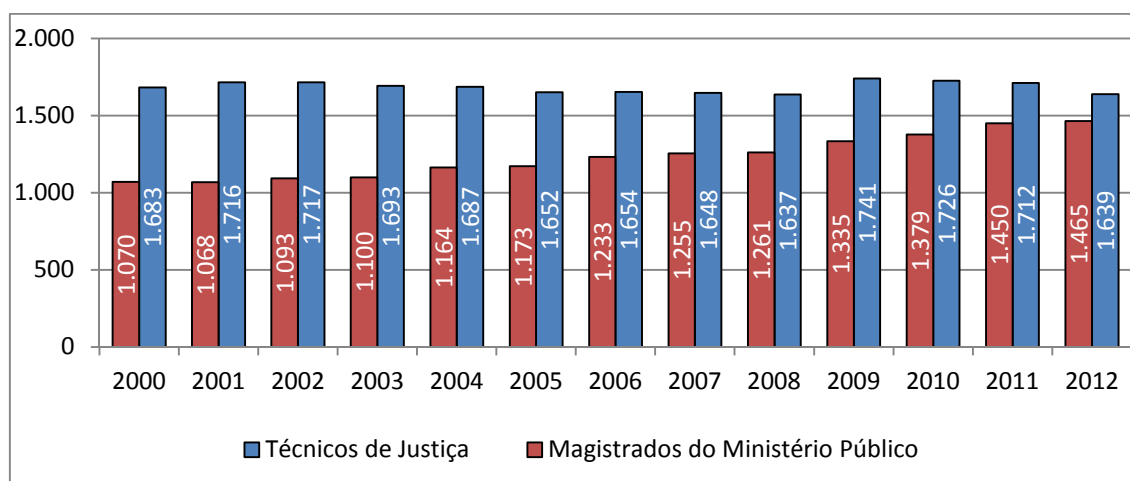
**Gráfico 1 – Procura imediata (entrados) e procura acumulada (pendentes) dos processos crime em fase de inquérito, 2000-2012**



Fonte: Direcção-Geral da Política da Justiça, Ministério da Justiça

A análise da produtividade em questão deve igualmente ser precedida da análise da evolução dos recursos humanos à disposição do sistema judicial, nomeadamente no que se refere ao número de magistrados do Ministério Público e de técnicos de justiça (gráfico 2). Verifica-se uma tendência, ao longo do período considerado, para a convergência entre o número de técnicos de justiça, cujo número, entre o ano 2000 e 2012, sofreu um decréscimo de cerca de 2,6% (correspondendo a uma taxa anualizada de -0,2%) e o número de magistrados do Ministério Público, cujo número aumentou cerca de 36,9% (correspondendo a uma taxa anualizada de 2,9%).

**Gráfico 2 – Magistrados do Ministério Público e técnicos de justiça em funções, 2000-2012**



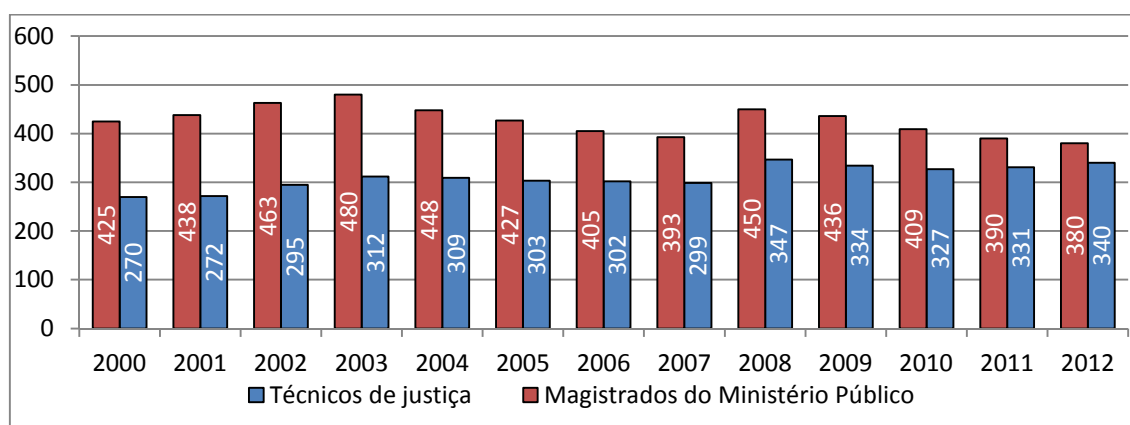
Fonte: Direcção-Geral da Política da Justiça, Ministério da Justiça

Outra análise relevante para a discussão deste tema, prende-se com aquilo que se pode definir como *carga de trabalho* dos magistrados do Ministério Público e dos técnicos de justiça, aqui entendida como número de processos crime em fase de inquérito entrados por magistrado do Ministério Público e por técnico de justiça (procura imediata por recurso humano – gráfico 3) e como o número de processos crime em fase de inquérito pendentes por magistrado do Ministério Público e por técnico de justiça (procura acumulada por recurso humano – gráfico 4). Estes indicadores permitem obter uma visão sobre o tipo de pressão que, com o decorrer do

tempo, a sociedade tem exercido sobre a estrutura de recursos humanos do Ministério Público em Portugal.

A nível dos processos crime em fase de inquérito entrados (procura imediata) por recurso humano é, uma vez mais, possível observar uma tendência de convergência entre os valores para magistrados do Ministério Público e técnicos de justiça (gráfico 3). Essa convergência fica a dever-se a uma redução de 10,6% no número de processos crime em fase de inquérito entrados por magistrado do Ministério Público (correspondendo a uma taxa anualizada de  $-1,0\%$ ) e a um aumento de 25,9% no número de processos crime em fase de inquérito entrados por técnico de justiça (correspondendo a uma taxa anualizada de  $2,1\%$ ).

**Gráfico 3 - Processos crime em fase de inquérito entrados (procura imediata) por magistrado do Ministério Público e por técnico de justiça, 2000-2012**

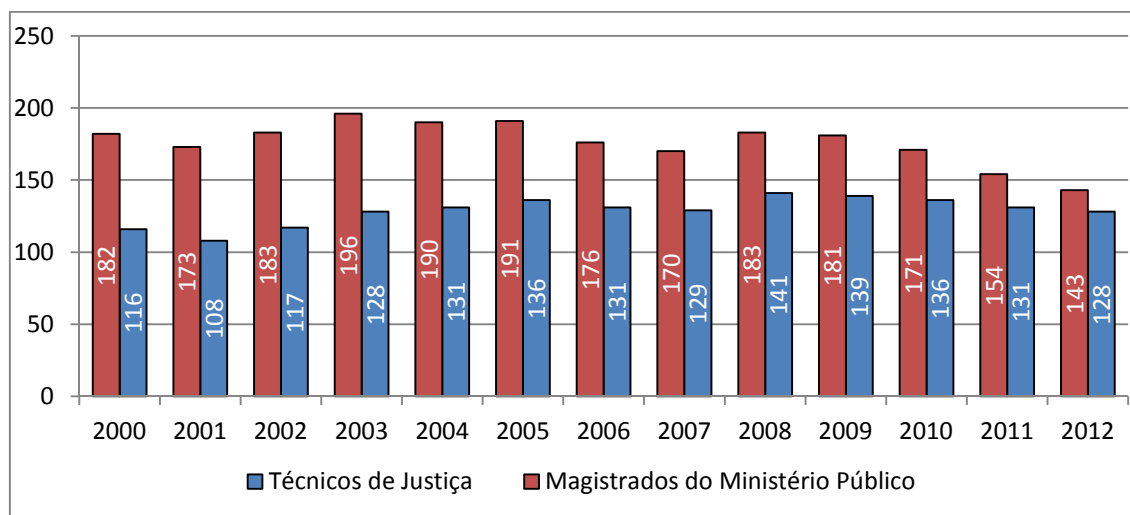


Fonte: Direcção-Geral da Política da Justiça, Ministério da Justiça

De forma similar, a nível dos processos crime em fase de inquérito pendentes (procura acumulada) por recurso humano, o fenómeno repete-se, sendo também possível observar uma tendência de convergência entre os valores para magistrados do Ministério Público e técnicos de justiça (gráfico 4). Essa convergência fica a dever-se a uma redução de 21,4% no número de processos crime em fase de inquérito pendentes por magistrado do Ministério Público (correspondendo a uma taxa anualizada de  $-2,2\%$ ) e a um aumento de 10,3% no número de processos crime em

fase de inquérito pendentes por técnico de justiça (correspondendo a uma taxa anualizada de 0,9%).

**Gráfico 4 – Processos crime em fase de inquérito pendentes (procura acumulada) por magistrado do Ministério Público e por técnico de justiça, 2000-2012.**

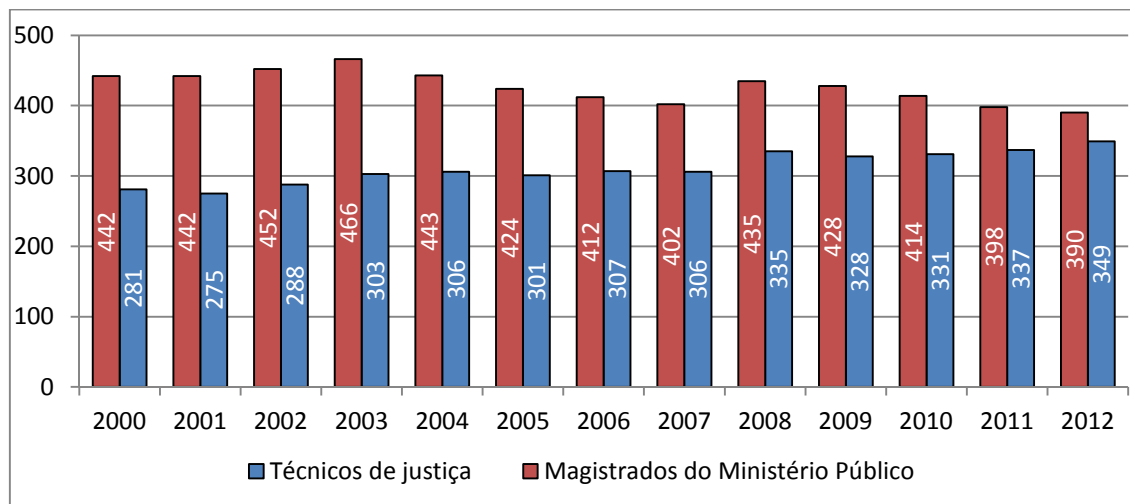


Fonte: Direcção-Geral da Política da Justiça, Ministério da Justiça

Por fim, é então possível chegar de forma encadeada e contextualizada aos valores da produtividade, aqui tida como o número de processos crime em fase de inquérito findos (oferta) por recurso humano. Uma vez mais, o fenómeno anteriormente observado de convergência dos valores para magistrados do Ministério Público e técnicos de justiça repete-se (gráfico 5). Entre o ano 2000 e o ano 2012, essa convergência fica a dever-se a uma redução de 11,8% na produtividade dos magistrados do Ministério Público (correspondendo a uma taxa anualizada de -1,1%) e a um aumento de 24,2% na produtividade dos técnicos de justiça (correspondendo a uma taxa anualizada de 2,0%).



**Gráfico 5 – Processos crime em fase de inquérito findos (oferta) por magistrado do Ministério Público e por técnico de justiça – Produtividade, 2000-2012**

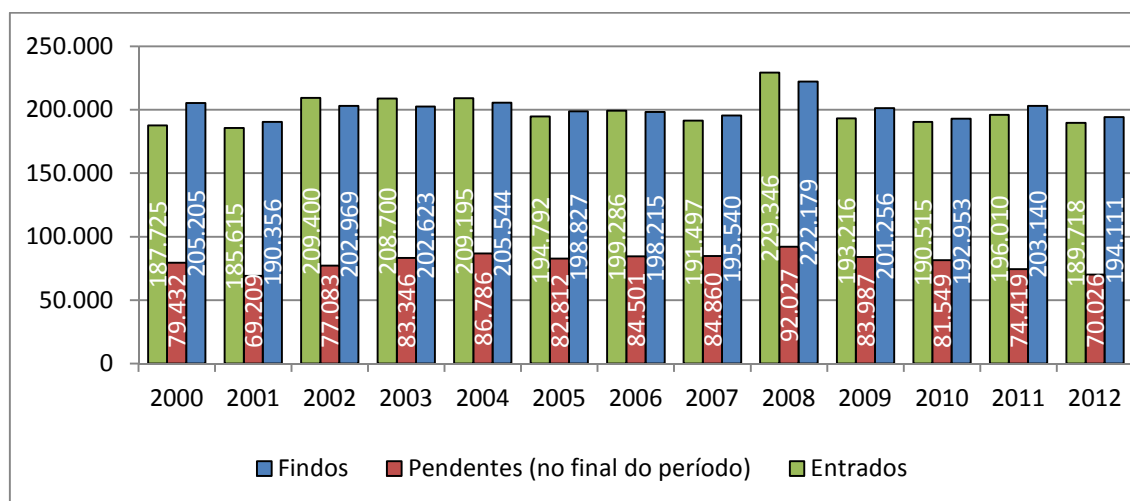


Fonte: Direcção-Geral da Política da Justiça, Ministério da Justiça

## Análise do Distrito Judicial de Lisboa

Nesta análise seguiremos o mesmo raciocínio da anterior, observaremos de início o comportamento da procura imediata (processos entrados), da procura acumulada (processos pendentes) e da oferta (processos findos) do Distrito Judicial de Lisboa. Relativamente aos processos crime em fase de inquérito (Gráfico 6), verifica-se que entre o ano de 2000 e 2012 existe um aumento da oferta de 1,1 % (correspondente a uma taxa de anualizada de 0,1%) o número de processos pendentes diminui cerca de 11,8 % (correspondendo a uma taxa de anualização -1%) e o número de processos crime em fase de inquérito findos diminui 5,4 % (correspondendo a uma taxa de anualização -0,5%).

**Gráfico 6 - Procura Imediata (entrados) e procura acumulada (pendentes) dos processos crime em fase de inquérito**

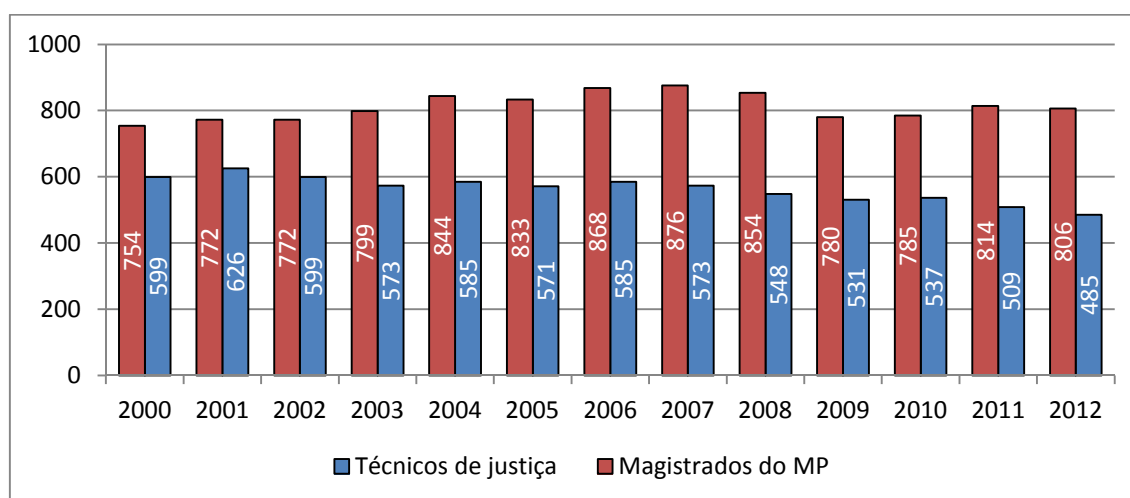


Fonte: Direcção-Geral da Política da Justiça, Ministério da Justiça

A análise da produtividade do Distrito Judicial de Lisboa será precedida da análise dos recursos humanos à sua disposição, nomeadamente no que se refere aos magistrados do Ministério Público e técnicos de justiça afetos ao Distrito Judicial de

Lisboa (Gráfico 7). No período considerado, verifica-se que a tendência foi divergente entre os valores, esta deve-se a ao decréscimo de cerca de 19% (correspondendo a uma taxa de anulação de -1,7 %) do número dos técnicos de justiça e um aumento do número magistrados do Ministério Público de cerca de 6,9% (correspondendo a uma taxa de anulação de 0,8 %).

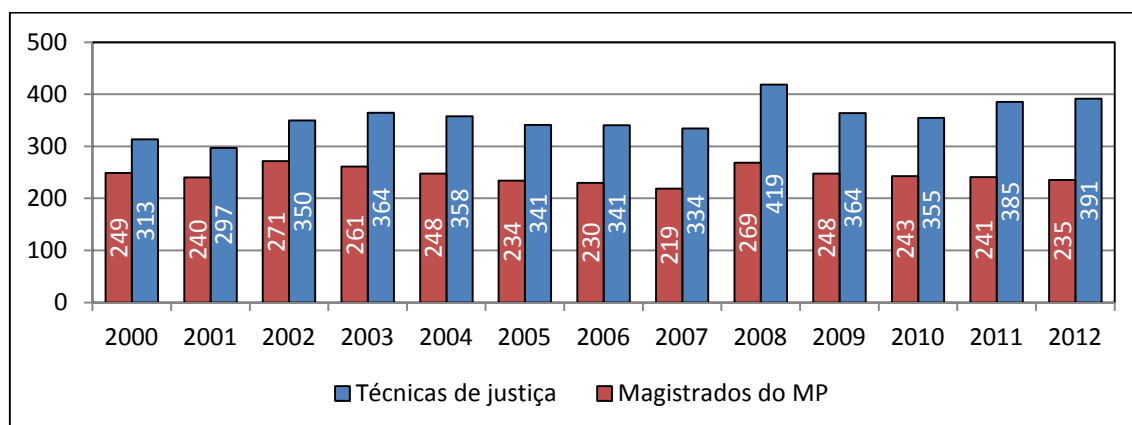
**Gráfico 7 – Magistrados do Ministério Público e técnicos de justiça em funções.**



Fonte: Direcção-Geral da Política da Justiça, Ministério da Justiça

A carga de trabalho no Distrito Judicial de Lisboa, a nível dos processos entrados (procura imediata) por recurso (gráfico 8) a tendência é divergente entre os valores para magistrados e técnicos de justiça, e deve-se à redução de cerca de 5,5% (correspondendo a uma taxa de anulação de -0,5%) no número de processos crime por magistrado e ao aumento de 24,8% de processos crime em fase de inquérito por técnico de justiça (correspondendo a uma taxa de anulação de 1,9%).

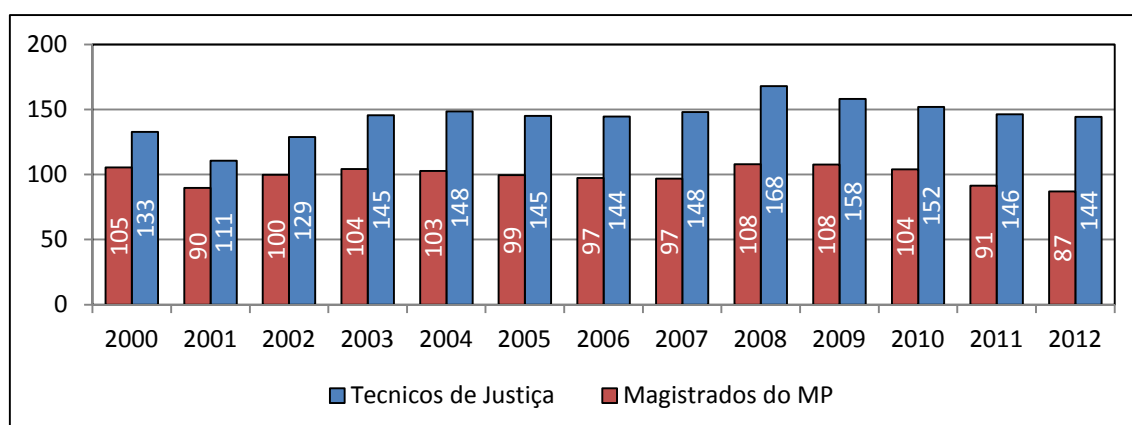
**Gráfico 8 – Processos crime em fase de inquérito entrados (procura imediata) por magistrado do Ministério Público e por técnico de justiça.**



Fonte: Direcção-Geral da Política da Justiça, Ministério da Justiça

A carga de trabalho no Distrito Judicial de Lisboa, a nível dos processos pendentes (procura acumulada) por recurso (gráfico 9) dos processos crime em fase de inquérito, a tendência é similar à procura imediata, é cada vez mais divergente entre os valores para magistrados e técnicos de justiça e deve-se à redução de cerca de 17,5% (correspondendo a uma taxa de anulação de -1%) no número de processos crime por magistrado e ao aumento de 8,9% de processos crime em fase de inquérito pendentes por técnico de justiça (correspondendo a uma taxa de anulação de 1,3%).

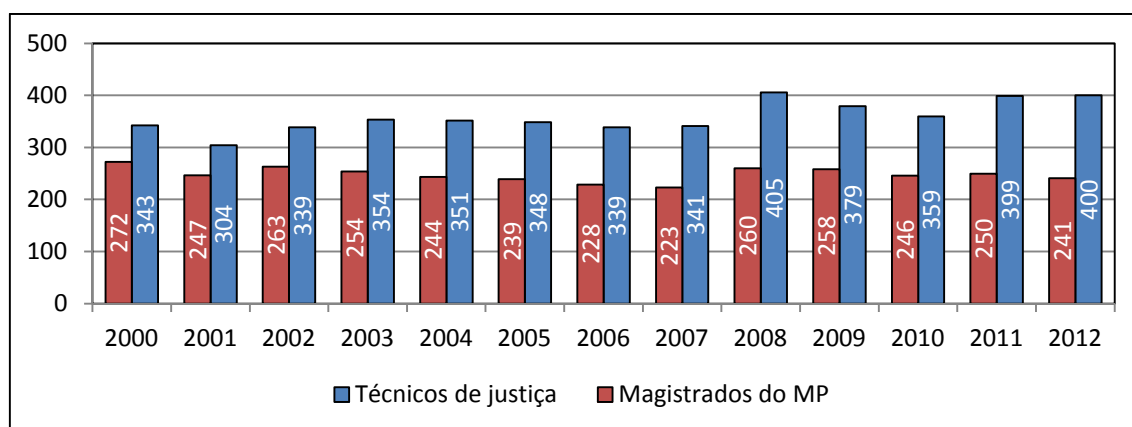
**Gráfico 9 – Processos crime em fase de inquérito pendentes (procura acumulada) por magistrado do Ministério Público e por técnico de justiça.**



Fonte: Direcção-Geral da Política da Justiça, Ministério da Justiça

Por fim, analisamos de uma forma encadeada e contextualizada os valores da produtividade do Ministério Público no que diz respeito ao Distrito Judicial de Lisboa, aqui tida como o número dos processos de inquérito findos (oferta) por recurso humano, ao longo do período de 2000 a 2012 (gráfico 10). Uma vez mais o fenómeno anteriormente observado de divergência dos valores para magistrado do Ministério Público e técnicos de justiça repete-se esta fica a dever-se uma vez mais à redução de 11,5% na produtividade dos magistrados do Ministério Público (correspondendo a uma taxa de anulação de -1,6%) e um aumento de 16,8% na produtividade dos técnicos de justiça (correspondendo a uma taxa de anulação de 0,7%).

**Gráfico 10 – Processos crime em fase de inquérito findos (oferta) por magistrado do Ministério Público e por técnico de justiça.**

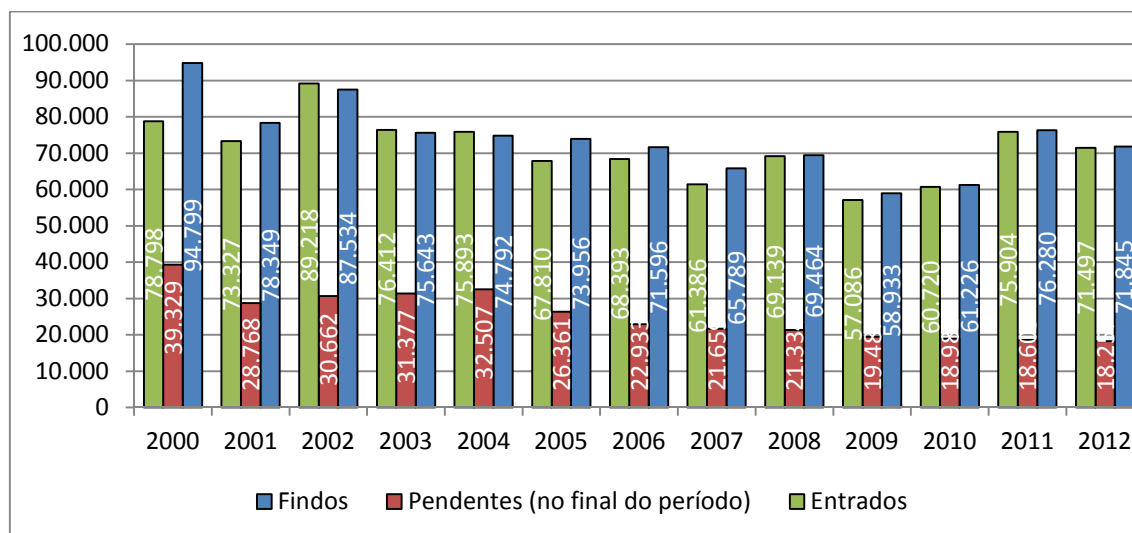


Fonte: Direcção-Geral da Política da Justiça, Ministério da Justiça

## Análise do DIAP de Lisboa

Nesta última análise vamos apenas analisar o Ministério Público de uma comarca pertencente ao Distrito Judicial de Lisboa, o Departamento de Investigação e Acção Penal (DIAP) de Lisboa. O percurso da observação será o mesmo realizado nas outras análises. Observaremos inicialmente o comportamento da procura imediata (processos entrados), da procura acumulada (processos pendentes) e da oferta (processos findos) do DIAP de Lisboa. Relativamente aos processos crime em fase de inquérito (Gráfico 11). Verifica-se que entre o ano de 2000 e 2012 existe um decréscimo de 9,3% (correspondente a uma taxa de anualizada de -0,8%) no número de processos entrados (procura), o número de processos pendentes diminui cerca de 53,6% (correspondendo a uma taxa de anualização de -6,2%) e o número de processos crime em fase de inquérito findos decresce 24,2 % (correspondente a uma taxa de anulação de -2,3 %).

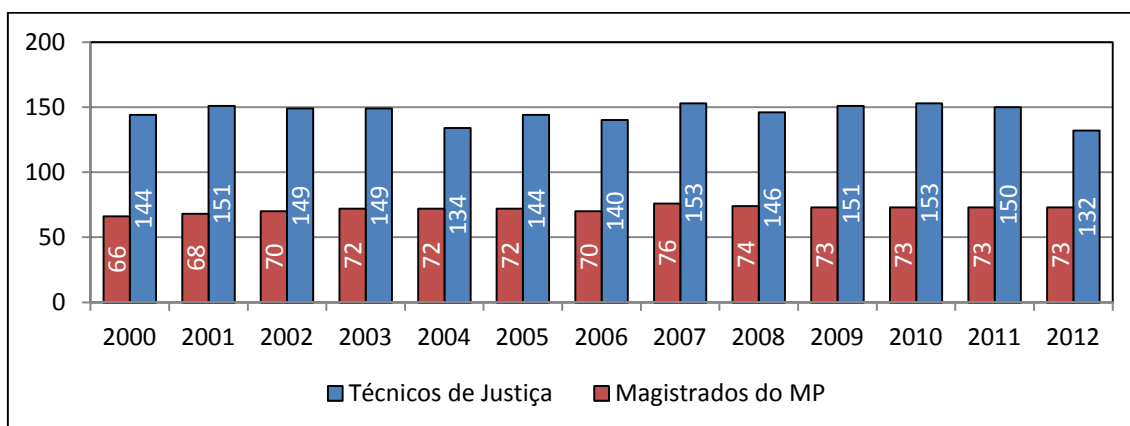
**Gráfico 11 - Procura Imediata (entrados) e procura acumulada (pendentes) dos processos crime em fase de inquerito**



Fonte: Direcção-Geral da Política da Justiça, Ministério da Justiça

A análise da produtividade do DIAP de Lisboa será precedida da análise dos recursos humanos à disposição deste, nomeadamente no que se refere aos magistrados do Ministério Público e técnicos de justiça afetos ao DIAP de Lisboa (Gráfico 12). No período considerado no estudo verifica-se que a tendência é a mesma do país e do Distrito Judicial de Lisboa, existe um decréscimo de cerca de 8,3% (correspondente a uma taxa de anulação de -0,7 %) do número dos técnicos de justiça e um aumento do número de magistrados do Ministério Público de cerca de 10,6% (correspondente a uma taxa de anulação de 0,8 %)

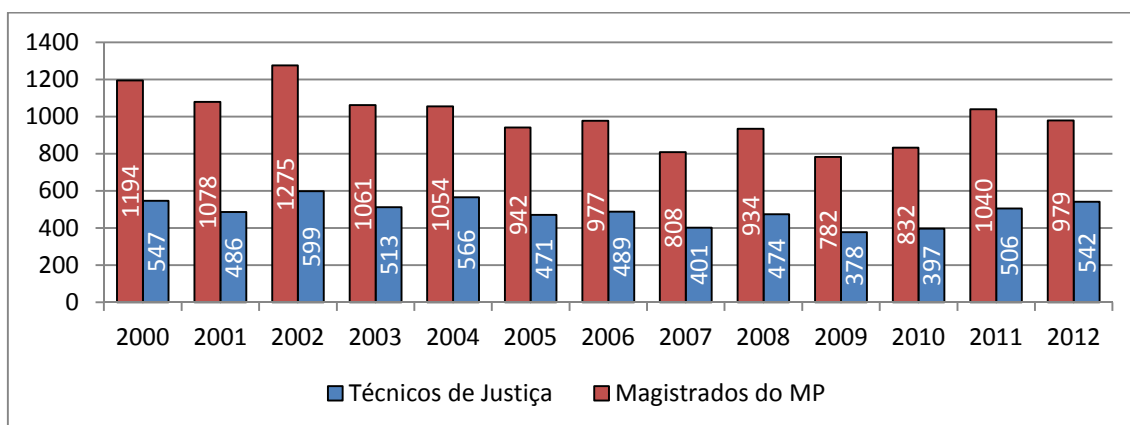
**Gráfico 12 – Magistrados do Ministério Público e técnicos de justiça em funções.**



Fonte: Direcção-Geral da Política da Justiça, Ministério da Justiça

A carga de trabalho a nível dos processos entrados (procura imediata) por recurso (gráfico 13), decresceu no número de processos crime por magistrado em cerca de 18% (correspondente a uma taxa de anulação de -1,6%) e decresceu também cerca de 1 % (correspondente a uma taxa de anulação de -0,1 %) de processos crime em fase de inquérito por técnico de justiça.

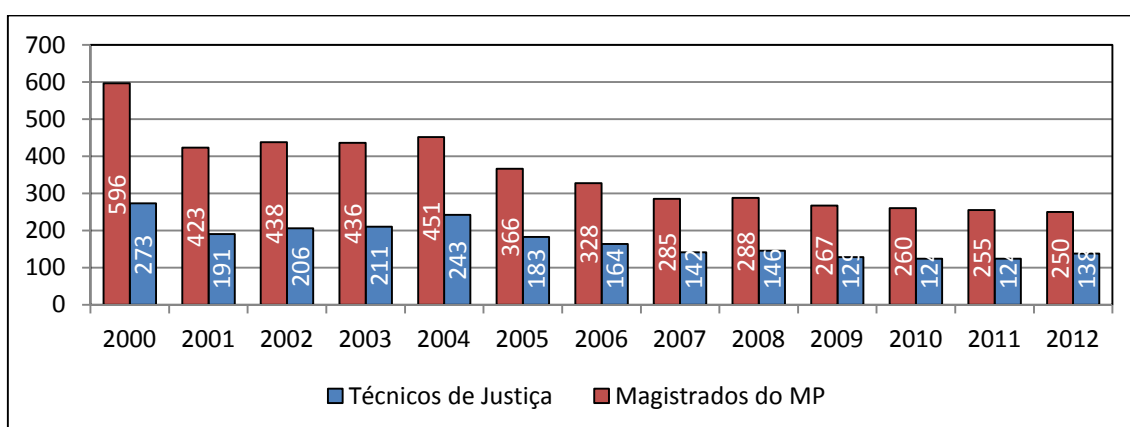
**Gráfico 13 – Processos crime em fase de inquérito entrados (procura imediata) por magistrado do Ministério Público e por técnico de justiça.**



Fonte: Elaboração própria com base em dados da Direcção-Geral da Política da Justiça, Ministério da Justiça

A carga de trabalho a nível dos processos pendentes (procura acumulada) por recurso (gráfico 14) dos processos crime em fase de inquérito, a tendência da procura imediata é convergente entre os valores para magistrados e técnicos de justiça deve-se à redução de cerca de 58% (correspondente a uma taxa de anulação de -7%) no número de processos crime por magistrado e à redução de 49,4% no número processos crime em fase de inquérito por técnico de justiça (correspondente a uma taxa de anulação de -5,5%).

**Gráfico 14 – Processos crime em fase de inquérito pendentes (procura acumulada) por magistrado do Ministério Público e por técnico de justiça.**

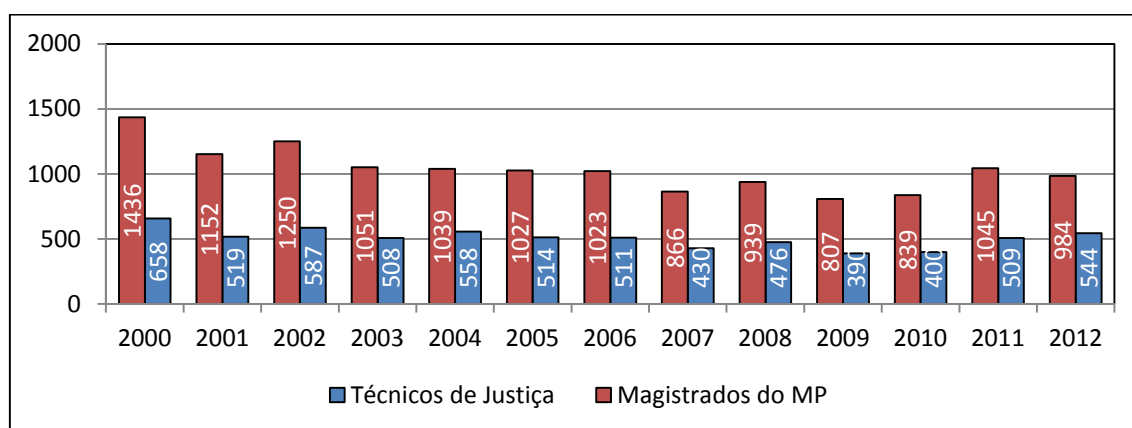


Fonte: Direcção-Geral da Política da Justiça, Ministério da Justiça



Por fim, analisamos de uma forma encadeada e contextualizada os valores da produtividade do Ministério Público no que diz respeito ao DIAP de Lisboa, aqui tida como o número dos processos de inquérito findos (oferta) por recurso humano, ao longo do período de 2000 a 2012 (Gráfico 15). Neste Departamento existe uma tendência de convergência dos valores para magistrado do Ministério Público e técnicos de justiça. Esta fica-se a dever uma vez mais a uma redução de 31,5 % na produtividade dos magistrados do Ministério Público (correspondente a uma taxa de anulação de -3,1%) e uma redução de 17,3% na produtividade dos técnicos de justiça (correspondente a uma taxa de anulação de -1,6%).

**Gráfico 15 – Processos crime em fase de inquérito findos (oferta) por magistrado do Ministério Público e por técnico de justiça.**



Fonte: Direcção-Geral da Política da Justiça, Ministério da Justiça

## **Análise de Resultados**

Na globalidade do País, no período de 2000 a 2012 o número dos processos crime em fase de inquérito findos (oferta) cresce a um ritmo próximo do crescimento dos processos de crime em fase de inquérito entrados (procura), assim como a procura acumulada (processos de crime em fase de inquérito) também cresce. Verifica-se que apesar do crescimento a procura encontra-se com um valor ligeiramente superior à oferta e a procura acumulada não aumentou muito tendo uma grande descida relativamente ao ano anterior 2011.

Salienta-se também que em 2008/2009 existe um pico de inquéritos entrados associado à entrada em vigor das alterações do Código do Processo Penal.

A nível do Distrito judicial de Lisboa, no período de 2000 a 2012 o número dos processos crime em fase de inquérito findos (oferta) diminui mas existe um aumento da procura (processos crime em fase de inquérito entrados), a procura acumulada (processos crime em fase de inquérito) também diminui.

A nível do DIAP de Lisboa a tendência não é a mesma do País nem do Distrito Judicial de Lisboa, a procura desce e acompanha a tendência do Distrito judicial de Lisboa com valores a descerem na procura acumulada e na oferta.

No DIAP de Lisboa a procura desce acentuadamente no ano de 2009, mas nos anos seguintes o número de processos crime entrados cresce novamente. Esclarece-se que no ano de 2009 a competência territorial do DIAP de Lisboa diminui com a entrada em vigor da reforma do Mapa Judiciário e a reorganização Judiciária das Comarcas Piloto e no caso em concreto a Comarca de Lisboa Noroeste (Lei da organização e funcionamento dos Tribunais Judiciais – LOFTJ, Lei 52/2008 de 28 de Agosto).

A procura na globalidade do País, aumenta 22,7% apesar do aumento dos magistrados de 36,9%, os findos só aumentam 20,7%, não aumentam ao mesmo



ritmo, a tendência pode ser explicada com a falta de meios referente a funcionários de Justiça que decresceu 2,6%, esta pode ser uma causa da pendência ter aumentado 7,5%.

Em termos de recursos humanos verifica-se uma tendência similar nos três níveis da análise. Clara aposta, a nível de recursos humanos, no aumento do número de magistrados (cresceram acima da taxa da procura e da procura acumulada, tidas isoladamente ou como um todo). A mesma preocupação não foi tida no que se refere aos técnicos de justiça apesar de ter havido um aumento do número de funcionários a nível global do país em 2009 (concurso aberto com a entrada em vigor da reforma do Mapa Judiciário). Tendência não verificada no Distrito Judicial de Lisboa nem no DIAP de Lisboa. Nos três níveis de análise verifica-se que o número de técnicos de justiça em 2012 é inferior ao existente em 2000.

De seguida vamos analisar a carga de trabalho dos magistrados do Ministério Público e técnicos de Justiça, entendida como o número de processos crime em fase de inquérito entrados por magistrado do Ministério Público e por técnico de justiça (procura imediata por recurso humano) e como o número de processos crime em fase de inquérito pendentes por magistrado do Ministério Público e por técnico de justiça (procura acumulada por recurso humano). Estes indicadores permitem obter uma visão sobre o tipo de pressão que, com o decorrer do tempo, a sociedade tem exercido sobre a estrutura de recursos humanos do Ministério Público em Portugal.

A pressão da procura imediata, na globalidade do País, desceu nos magistrados e subiu nos técnicos de justiça tendência esta que se repetiu no Distrito Judicial de Lisboa tendo sido diferente no DIAP de Lisboa em que a pressão da procura imediata desce também nos técnicos de justiça.

A pressão da procura acumulada (processos crime em fase de inquérito pendentes), no período em estudo de 2000 a 2012, desce para os magistrados do ministério Público e sobe para os técnicos de justiça, verifica-se o mesmo fenómeno da procura imediata, quer na globalidade do País, quer no Distrito Judicial de Lisboa, no

DIAP de Lisboa também acompanha a mesma tendência que a procura imediata, descendo o seu valor também para os técnicos de justiça.

Em síntese a carga de trabalho é semelhante no que toca à procura imediata e à procura acumulada por recurso. A tendência na totalidade do país é semelhante à do Distrito Judicial de Lisboa, no DIAP de Lisboa existe uma diminuição da pressão exercida sobre os magistrados mas também diminui a pressão exercida sobre os técnicos de justiça em ambas as análises (pela oferta e procura acumulada).

Por fim chegamos à análise da produtividade, números de processos crime em fase de inquérito findo por recurso humano, existe uma convergência dos valores para magistrado do Ministério Público e técnico de justiça, no período de 2000 a 2012, existe uma redução na produtividade dos magistrados do ministério público e um aumento da produtividade para os técnicos de justiça, na totalidade do país, sendo o mesmo fenómeno repetido no Distrito Judicial de Lisboa. Quanto ao DIAP de Lisboa a produtividade também diminui.

No entanto verifica-se que a produtividade a nível da totalidade do país e no Distrito judicial de Lisboa em relação aos técnicos de justiça aumentou, pese embora o número de recursos humanos ter diminuído.

Se verificarmos em termos de número absoluto a Produtividade de cada magistrado do Ministério Público no DIAP de Lisboa é de 984 processos findos (oferta), a nível do Distrito Judicial de Lisboa é de 241 e a média da totalidade do País é de 390 em relação aos técnicos de justiça a produtividade em 2012 é de 544 processos crime em fase de inquérito findos no DIAP de Lisboa, 400 no Distrito Judicial de Lisboa e 349 a nível do total do país.

Pese embora a tendência da produtividade do DIAP de Lisboa ao longo do período em estudo ter descido existe uma grande produtividade em comparação com a média total do país, tanto a nível dos recursos humanos dos magistrados do Ministério Público como dos técnicos de justiça.



### Validação das Hipóteses

Após a análise dos resultados obtidos, e por se ter optado no estudo em não só apresentar a produtividade dos magistrados mas também a dos técnicos de justiça afetos ao Ministério da Justiça, por serem ambos os recursos e entre si se complementarem, confirmou-se a validação das seguintes hipóteses formuladas perante o estudo.

Das nove hipóteses inicialmente propostas foram confirmadas apenas quatro, no que diz respeito à evolução da produtividade dos magistrados do Ministério Público nos processos crime em fase de inquérito, no período compreendido entre 2000 e 2012.

#### Hipóteses/Descrição

H1: O Distrito Judicial de Lisboa segue o padrão da produtividade do País.

H2: A produtividade do Distrito Judicial de Lisboa é semelhante à do País.

H4: O DIAP de Lisboa segue o padrão de produtividade do Distrito Judicial de Lisboa.

H7: O DIAP de Lisboa segue o padrão da produtividade do País.

Resposta à hipótese 1:

O Distrito Judicial de Lisboa tem decréscimo da produtividade, assim como a globalidade do país, no período considerado, ambos seguem o mesmo padrão.

Resposta à hipótese 2:

A produtividade do Distrito Judicial de Lisboa é semelhante à do País, ambas tem uma tendência decrescente de 12%.

Resposta à hipótese 4:

A tendência da produtividade do DIAP de Lisboa é decrescente, assim como a do Distrito Judicial de Lisboa, ambas seguem o mesmo padrão.

Resposta à hipótese 7:

A tendência da produtividade do DIAP de Lisboa é decrescente, assim como a globalidade do País, ambos seguem o mesmo padrão.

Das nove hipóteses inicialmente propostas foram confirmadas apenas três no que diz respeito à evolução produtividade dos técnicos de justiça do Ministério Público nos processos crime em fase de inquérito, no período compreendido entre 2000 e 2012.

H1: O Distrito Judicial de Lisboa segue o padrão da produtividade do País.

H6: A tendência da produtividade do DIAP de Lisboa é diferente da tendência do Distrito Judicial de Lisboa.

H9: A tendência da Produtividade do DIAP de Lisboa é diferente da tendência do País.

Resposta à hipótese 1:

O Distrito Judicial de Lisboa tem aumento da produtividade, assim como a globalidade do país, no período considerado, ambos seguem o mesmo padrão.

Resposta à hipótese 6:

A tendência da produtividade do DIAP de Lisboa é decrescente, diferente da tendência da produtividade que é crescente do Distrito Judicial de Lisboa.

Resposta à hipótese 9:

A tendência da produtividade do DIAP de Lisboa é decrescente diferente da tendência da produtividade que é crescente do País.



## Conclusão dos Resultados

O presente trabalho teve como ponto de partida a seguinte questão: *Qual a evolução da produtividade do Ministério Público Português na globalidade do País, no Distrito Judicial de Lisboa e no DIAP de Lisboa, em processos de inquérito, no período de 2000 a 2012?*

Entre 2000 e 2012, período em estudo, a produtividade dos magistrados do Ministério Público, em fase de inquérito na globalidade do País teve um decréscimo de 11,8% com uma taxa de anualização negativa de 1,1%. Esta tendência foi seguida no Distrito Judicial de Lisboa que teve um decréscimo de 11,5% com uma taxa de anualização negativa de 1%, muito semelhante à da totalidade do País, o mesmo fenómeno aconteceu no DIAP de Lisboa em que a produtividade decresce, mas mais acentuadamente, em 31,5% com uma taxa de anualização negativa de 3,1%.

Pode-se afirmar que a evolução da produtividade dos magistrados do Ministério Público teve uma tendência decrescente ao longo do período em estudo, nos três níveis, no país, no Distrito Judicial de Lisboa e no DIAP de Lisboa. Existe uma redução da produtividade, o valor não se manteve nem foi melhorado porque a produtividade diminuiu. Verificámos ainda que ao longo do período nos três níveis, na totalidade do país, no distrito Judicial de Lisboa e no DIAP de Lisboa, houve aumento dos recursos humanos relativamente aos magistrados do Ministério Público, a *carga de trabalho* também nos três níveis teve uma evolução decrescente. Diz o conceito de produtividade que só pode haver aumento quando se melhora o resultado ou se mantém o resultado com os mesmos recursos utilizados. Não se verificou nenhum dos casos, pelo que se verifica que a produtividade foi decrescente.

Relativamente à produtividade, entre 2000 e 2012 (período em estudo), dos técnicos de justiça concluímos que, a evolução foi crescente na totalidade do país no valor de 24,2% com uma taxa de anualização de 2%, esta tendência foi seguida no



Distrito Judicial de Lisboa com aumento da produtividade de 6,8% e uma taxa de anualização de 1,3%, o mesmo fenómeno não aconteceu no DIAP de Lisboa em que a tendência da produtividade é decrescente, com um decréscimo de 17,3% com uma taxa de anualização negativa de 1,6%. Podemos afirmar que a evolução da produtividade do Ministério Público relativamente aos recursos técnicos de justiça evoluiu no que respeita ao nível do País e do Distrito Judicial e o mesmo fenómeno não se repete no DIAP de Lisboa porque a evolução da produtividade foi decrescente.

Estudámos o comportamento da *carga de trabalho*, ou seja a pressão exercida nos técnicos de justiça(recursos), nos três níveis estudados, e verificou-se que no País e no Distrito Judicial de Lisboa, a tendência foi crescente tendo-se verificado um aumento para ambos os níveis que se estudou, em relação ao DIAP de Lisboa a tendência foi decrescente em ambas as situações, tanto na relação com a procura como com a procura acumulada.

Pese embora os recursos do Ministério Público, a nível dos técnicos de justiça, terem uma evolução decrescente nos três níveis, País, Distrito Judicial de Lisboa e DIAP de Lisboa, a evolução da produtividade não teve o mesmo comportamento ao longo do período em estudo, não obteve a mesma tendência nos três níveis estudados.

Podemos então afirmar perante os dados obtidos, que há aumento da produtividade dos técnicos de justiça, no período entre 2000 e 2012 a nível global do País, o mesmo o podemos afirmar em relação ao Distrito Judicial de Lisboa em que há aumento da produtividade, no que respeita ao DIAP de Lisboa existe uma diminuição da produtividade ao longo do período em estudo nos processos crime em fase de inquérito.

Em suma a evolução da produtividade do Ministério Público Português na globalidade do País, no Distrito Judicial de Lisboa e no DIAP de Lisboa, em processos de inquérito, no período de 2000 a 2012 para magistrados do Ministério Público é decrescente.





A evolução da produtividade do Ministério Público Português na globalidade do País e no Distrito Judicial de Lisboa, em processos de inquérito, no período de 2000 a 2012 para técnicos de justiça do Ministério Público é crescente.

A evolução da produtividade do Ministério Público Português no DIAP de Lisboa, em processos de inquérito, no período de 2000 a 2012 para técnicos de justiça do Ministério Público é decrescente.

Esta conclusão suscita outras questões e problemáticas para tentarmos compreender melhor este indicador.

### **Considerações Finais**

O sistema Judicial é importante para a economia do país, não devendo pois constituir uma barreira à melhoria da eficiência. O sistema judicial deve ser alterado visando uma maior eficácia. Para o funcionamento competitivo da sociedade e da economia, é fundamental que os cidadãos e empresas obtenham justiça em tempo útil.

Outros sectores da sociedade aumentaram a produtividade incluindo o sector privado, mas isso não se verificou no sector da Justiça nomeadamente no Ministério Público apesar de aumentar parte dos meios afetos a este (a todos os níveis), nomeadamente os magistrados.

Verificamos que ao longo do período em estudo existiu uma redução dos funcionários dos tribunais na totalidade do país, o mesmo fenómeno repete-se nos três níveis, apesar da procura ter aumentado (processos crime em fase de inquérito), verifica-se uma redução da estrutura, tentativa de moderar ou retroceder o sector administrativo em termos de funcionários e custos, tendo nesta área sofrido uma influência das tendências que levaram ao aparecimento do *New Public Management*.

Existe transferência de bem-estar para os magistrados e do esforço que é ajustado à quantidade de trabalho “a produtividade cai”, pode ser consequência da complexidade dos casos, pode ter mudado no decorrer destes anos, fazendo o inquérito levar mais tempo a decorrer.

O controlo quantitativo das pendências do inquérito crime é essencial na gestão porque revela a relação entre o volume de entrados de novos processos e a capacidade de finalizar, no período, volume similar.

A pendência acaba por ser um espelho do tempo de duração dos inquéritos e do arrastamento ou celeridade destes e por consequência a sua antiguidade (o tempo de demora do exercício da ação penal).

Depois de observação dos dados e tendo em conta que a pendência aumentou a nível da totalidade do país mas desceu no distrito Judicial de Lisboa e DIAP de Lisboa, a existência de controlo quantitativo da massa dos inquéritos em movimento é condição de obtenção de frutos na aplicação de estratégias diferenciadas de investigação bem como diferenciação entre as várias criminalidades pequena, média e grande.

De relembrar que este estudo, se situa numa perspetiva nacional, tendo em conta apenas um Distrito Judicial e um Serviço do Ministério Público, sendo interessante poder vir a verificar o comportamento se mantém similar a nível dos outros Distritos Judiciais e Serviços do Ministério Público nas comarcas.

A baixa produtividade é tida por intrínseca ao sistema administrativo público. A melhoria da produtividade dos serviços públicos só poderia ganhar, em termos de eficácia e de redução dos custos, pelo recurso aos métodos da gestão privada, esquecendo porém que a rapidez e o baixo custo é só parte dos interesses.

A Administração Pública não tem somente o dever de atuar depressa e de otimizar o emprego dos recursos que lhe são confiados, guiando-se pelo objectivo de proporcionar um bom serviço em tempo útil, tem principalmente o dever de observar a legalidade nos seus atos e de se manter dentro do rigoroso respeito dos direitos e interesses dos cidadãos.



### Referências Bibliográficas

Almeida, Maria Cândida, 2001 “O Ministério Público contributo para uma nova cidadania” pp. 41 in “*Estudos em homenagem a Cunha Rodrigues*” Vol. I, Coimbra, Editora Coimbra.

Almodovar, Fernando.2003.”O panorama da gestão de pessoal nos serviços públicos. Ministério do Equipamento social”, II Congresso INA.

Araújo, Joaquim, 2002, “Gestão Publica em Portugal: Mudança e persistência institucional” Coimbra: Quarteto Editorial.

Azevedo, Rodrigo Ghiringhelli; João Paulo dias (coor).2008. “*O Papel do Ministério Público – Estudo comparado dos países Latino Americanos*”. Coimbra, Editora Almedina.

Barata, Óscar Soares, “A produtividade na administração pública”pp. 57 in “Gestão por objectivos na Administração Pública”Lisboa ISCSP.

Bilhim, João. (2008). Teoria Organizacional. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Politicas.

Bilhim, João. 2008.”*Ciência da Administração*”. Lisboa: Universidade Aberta

Bilhim, João. 2013. “*Ciência da Administração*”. Lisboa ISCSP.

Bresser Pereira, Luís Carlos. 2007 “*O Modelo Estrutural de Governança Pública*”.

Bonavides, Paulo; Pais de Andrade, 1991.*História Constitucional do Brasil*, Rio de Janeiro. Editora Paz e Terra.

Canotilho, J.J. Gomes; Vital Moreira.2010. *A constituição da República Portuguesa Anotada, volume II*. Coimbra, editora Coimbra.

Carp, Conceição, 1999 “Criar condições para o aumento da produtividade no sector da saúde” pp. 159 in “*A gestão da produtividade na administração Publica*”,Lisboa,ISCSP.

Carvalho, Elisabete. 2008. “*Reforma Administrativa Sob o Mote do New Public Management*”. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Politicas.



- Carvalho, Elisabete. 2007. *"Políticas de Reforma Administrativa em Portugal"*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas
- Carvalho, Elisabete. 2001. *"Reengenharia na Administração Pública"*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Carvalho, J. Eduardo. 2004 *"Produtividade"*. Lisboa: Quimera.
- Catroga, Eduardo, 2002 "Políticas estruturais e estratégia de desenvolvimento pp.93 in "Produtividade e crescimento em Portugal". 2002:Economia Pura.
- Hood, Christopher. 1991. *"A Public Management for All Seasons ?"*.
- Paes, José Eduardo Sabo. 2003. *O Ministério Público na construção do Estado Democrático de Direito*. Brasília, Editora Brasília Jurídica.
- Monteiro, Maria Helena. *Alguns Desafios da Gestão*. Revista Dirigir, n.º 4 2010.
- Quivy Raymond and Canpenhaoudt Luc. 2008 "Manual de Investigação em Ciências Sociais: Lisboa Gradiva.
- Robert B. and Denhardt, Janet Vizant. 2000. "The New Public Service": Serving Rather than Steering).
- Rocha, J. A. Oliveira 2001 *"Gestão Pública e Modernização Administrativa"*, Oeiras. INA.
- Rocha, J. A. Oliveira 2006 *"Gestão de Qualidade. Aplicação aos Serviços Públicos"*. Lisboa Escolar Editora.
- Rocha, J. A. Oliveira 2011 *"Gestão Pública Teorias modelos e prática"*. Lisboa Escolar Editora.
- Rodrigues, Carlos. 2011. *"Governança de Organizações Públicas em Portugal"*: A Emergência de Modelos Diferenciados.
- Rodrigues, Cunha. 1999 *"Em Nome do Povo"*. Coimbra, Editora Coimbra.
- Samuelson, Nordhaus, 2005 "Economia" Lisboa, McGraw-Hill, 18ª Edição
- Secchi, Leonardo. 2009. *"Modelos Organizacionais e Reformas da Administração Pública"*. Revista de Administração pública.
- Smith, Elizabeth A. 1992. *"The Productivity Manual"* Gulf Publishing Company



### **Fontes Legais**

Lei constitucional 1/76, de 10 de Abril, Constituição da República Portuguesa,  
DR Série I nº 86, pp738

Lei 52/2008 de 28 de Agosto, DR I Série, nº166, pp.6088

Dec-Lei 25/2009, 26 de Janeiro, DR I Série, nº17, pp. 500

Lei nº 60/98, de 27 de Agosto, DR I Série A nº 197, pp 4372

Lei 12A/2008, de 27 de Fevereiro, DR 1º suplemento, I Série, nº41, pp1326 –(2)

Lei 59/2008, de 11 de Fevereiro, DR I Série, 252, pp. 7297

Lei 66-B/2007, DR I Série, nº252, pp 9114

Lei da Organização e funcionamento dos tribunais Judiciais – Lei 3/99 de 13 de  
Janeiro, DRI Série –A, nº10, pp.208

Estatuto do Ministério Público - Lei nº 47/86, 15 de Outubro, DR I Série nº238,  
pp.3099

Código de Processo Penal – Dec-Lei nº 78/87 de 17 de Fevereiro, DR I Série,  
nº40, pp.618

[http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei\\_mostra\\_articulado.php?ficha=1&artigo\\_id=&nid=199&pagina=1&tabela=leis&nversao](http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?ficha=1&artigo_id=&nid=199&pagina=1&tabela=leis&nversao)

<http://www.siej.dgpi.mj.pt> – Consultado em 25/10/ 2013, às 16.55, retiraram-se os dados Globais do País, e consultado a 1/11/2013, às 15:43 dia que se retiraram dados do Distrito Judicial de Lisboa e DIAP de Lisboa.

[http://www.coe.int/T/dghl/cooperation/cepej/default\\_en.asp](http://www.coe.int/T/dghl/cooperation/cepej/default_en.asp), consultado em 09/11/2013 às 16:00



## Anexos

### Anexo I - Dados Globais do País

Tabela 1 – Dados dos Magistrados do Ministério Público colocados na totalidade do País.

#### Pessoal ao serviço nos tribunais, segundo a categoria

**Categoria:** Do Ministério Público

**Carreira:** Magistrados

Instância	1ª Instância		Tribunais Superiores	
Área de Pessoal	N.E.	Total	N.E.	Total
Ano	Nº de Pessoas	Nº de Pessoas	Nº de Pessoas	Nº de Pessoas
2012	1.465	1.465	102	102
2011	1.450	1.450	99	99
2010	1.379	1.379	84	84
2009	1.335	1.335	94	94
2008	1.261	1.261	91	91
2007	1.255	1.255	94	94
2006	1.233	1.233	103	103
2005	1.173	1.173	104	104
2004	1.164	1.164	101	101
2003	1.100	1.100	104	104
2002	1.093	1.093	102	102
2001	1.068	1.068	100	100
2000	1.070	1.070	94	94
1999	1.000	1.000	91	91
1998	993	993	81	81
1997	978	978	75	75
1996	956	956	64	64
1995	946	946	65	65
1994	928	928	87	87
1993	847	847	65	65
1992	814	814	61	61
1991	774	774	60	60

**Notas metodológicas :** O número de Magistrados do Ministério Público do Tribunal de Família e de Menores e de Comarca de Cascais referente ao ano de 2010 foi corrigido por este tribunal na atualização da informação de 30.04.2012, tendo passado de 14 para 0.

**Data da última actualização :** 16/04/13

Fonte: Direcção-Geral da Política da Justiça, Ministério da Justiça



Tabela 2 – Dados dos técnicos de justiça colocados na totalidade do País

Instância	1ª Instância		Tribunais Superiores	
Área de Pessoal	Serviços do MP	Total	Serviços do MP	Total
Ano	Nº de Pessoas	Nº de Pessoas	Nº de Pessoas	Nº de Pessoas
2012	1.639	<b>1.639</b>	33	<b>33</b>
2011	1.712	<b>1.712</b>	36	<b>36</b>
2010	1.726	<b>1.726</b>	30	<b>30</b>
2009	1.741	<b>1.741</b>	35	<b>35</b>
2008	1.637	<b>1.637</b>	39	<b>39</b>
2007	1.648	<b>1.648</b>	42	<b>42</b>
2006	1.654	<b>1.654</b>	42	<b>42</b>
2005	1.652	<b>1.652</b>	50	<b>50</b>
2004	1.687	<b>1.687</b>	59	<b>59</b>
2003	1.693	<b>1.693</b>	59	<b>59</b>
2002	1.717	<b>1.717</b>	61	<b>61</b>
2001	1.716	<b>1.716</b>	53	<b>53</b>
2000	1.683	<b>1.683</b>	48	<b>48</b>
1999	1.523	<b>1.523</b>	44	<b>44</b>
1998	1.344	<b>1.344</b>	28	<b>28</b>
1997	1.310	<b>1.310</b>	40	<b>40</b>
1996	1.278	<b>1.278</b>	25	<b>25</b>
1995	1.255	<b>1.255</b>	29	<b>29</b>
1994	1.179	<b>1.179</b>	27	<b>27</b>
1993	1.075	<b>1.075</b>	28	<b>28</b>
1992	1.014	<b>1.014</b>	35	<b>35</b>
1991	1.012	<b>1.012</b>	27	<b>27</b>

Fonte: Direcção-Geral da Política da Justiça, Ministério da Justiça





Tabela 3 – Dados de processos entrados, findos e pendentes, na totalidade do País

Instância	1ª Instância			Tribunais Superiores		
Fase do processo	Entrados	Findos	Pendentes (no final do período)	Entrados	Findos	Pendentes (no final do período)
Ano	Nº Processos	Nº Processos	Nº Processos	Nº Processos	Nº Processos	Nº Processos
2012	557.426	571.392	209.868	128	115	90
2011	566.188	577.604	223.834	127	138	77
2010	564.549	571.582	235.250	93	97	88
2009	582.194	570.997	242.283	129	148	92
2008	567.358	548.999	231.086	143	107	111
2007	493.325	504.887	212.727	147	142	75
2006	499.382	508.007	216.917	127	109	85
2005	500.487	497.108	224.038	127	116	67
2004	521.614	515.796	221.359	147	150	56
2003	528.066	512.938	216.116	135	154	59
2002	506.096	494.078	200.500	117	90	78
2001	467.557	472.585	185.161	85	108	51
2000	454.454	473.229	195.247	83	71	47
1999	401.311	424.368	209.181	69	74	35
1998	395.738	435.734	232.254	61	58	40
1997	409.673	420.162	269.684	61	55	37
1996	431.136	410.306	279.898	49	39	31
1995	416.467	399.568	258.865	39	32	21
1994	409.388	405.022	242.285	34	44	14
1993	385.101	363.348	237.742	29	25	25

Fonte: Direcção-Geral da Política da Justiça, Ministério da Justiça



**Tabela 4 – Tabela com tratamento de dados elaborados a partir da procura, procura acumulada e oferta por recursos, com valores globais do país.**

1ª instância							
	Entrados p	Findos por	Pendentes por	MP	Entrados p	Findos por	Pendentes
<b>2012</b>	380	390	143	<b>2012</b>	340	349	128
<b>2011</b>	390	398	154	<b>2011</b>	331	337	131
<b>2010</b>	409	414	171	<b>2010</b>	327	331	136
<b>2009</b>	436	428	181	<b>2009</b>	334	328	139
<b>2008</b>	450	435	183	<b>2008</b>	347	335	141
<b>2007</b>	393	402	170	<b>2007</b>	299	306	129
<b>2006</b>	405	412	176	<b>2006</b>	302	307	131
<b>2005</b>	427	424	191	<b>2005</b>	303	301	136
<b>2004</b>	448	443	190	<b>2004</b>	309	306	131
<b>2003</b>	480	466	196	<b>2003</b>	312	303	128
<b>2002</b>	463	452	183	<b>2002</b>	295	288	117
<b>2001</b>	438	442	173	<b>2001</b>	272	275	108
<b>2000</b>	425	442	182	<b>2000</b>	270	281	116
<b>1999</b>	401	424	209	<b>1999</b>	264	279	137
<b>1998</b>	399	439	234	<b>1998</b>	294	324	173
<b>1997</b>	419	430	276	<b>1997</b>	313	321	206
<b>1996</b>	451	429	293	<b>1996</b>	337	321	219
<b>1995</b>	440	422	274	<b>1995</b>	332	318	206
<b>1994</b>	441	436	261	<b>1994</b>	347	344	206
<b>1993</b>	455	429	281	<b>1993</b>	358	338	221
				<b>1992</b>			
				<b>1991</b>			

Fonte: Direcção-Geral da Política da Justiça, Ministério da Justiça



## Anexo II - Dados do Distrito Judicial de Lisboa

Tabela 5 - Dados dos Magistrados do Ministério Público colocados no Distrito Judicial de Lisboa.

### Pessoal ao serviço nos tribunais, segundo a categoria

**Distrito judicial:**  
Lisboa

**Carreira:**  
Magistrados

Instância			1ª Instância	Tribunais Superiores
Distrito judicial	Área de Pessoal	Ano	Nº de Pessoas	Nº de Pessoas
Lisboa	N.E.	2012	806	161
		2011	814	155
		2010	785	163
		2009	780	161
		2008	854	155
		2007	876	147
		2006	868	143
		2005	833	146
		2004	844	135
		2003	799	137
		2002	772	131
		2001	772	130
		2000	754	121
		1999	733	139
		1998	691	128
		1997	682	112
		1996	657	113
		1995	622	109
		1994	600	103
		1993	562	112
		1992	542	104
		1991	519	98
	Total	2012	806	161
		2011	814	155
		2010	785	163
		2009	780	161



		2008	854	155
		2007	876	147
		2006	868	143
		2005	833	146
		2004	844	135
		2003	799	137
		2002	772	131
		2001	772	130
		2000	754	121
		1999	733	139
		1998	691	128
		1997	682	112
		1996	657	113
		1995	622	109
		1994	600	103
		1993	562	112
		1992	542	104
		1991	519	98

Fonte: Direcção-Geral da Política da Justiça, Ministério da Justiça



Tabela 6 - Dados dos técnicos de justiça colocados no Distrito Judicial de Lisboa.

**Pessoal ao serviço nos tribunais,  
segundo a categoria**

Área de  
Pessoal:  
Serviços  
do MP

Distrito  
judicial:  
Lisboa

Instância			1ª Instância	Tribunais Superiores
Distrito judicial	Área de Pessoal	Ano	Nº de Pessoas	Nº de Pessoas
Lisboa	Serviços do MP	2012	485	7
		2011	509	12
		2010	537	6
		2009	531	12
		2008	548	11
		2007	573	15
		2006	585	14
		2005	571	15
		2004	585	22
		2003	573	21
		2002	599	21
		2001	626	15
		2000	599	15
		1999	547	9
		1998	480	4
		1997	474	16
		1996	465	6
		1995	454	10
		1994	433	10
		1993	402	6
		1992	329	10
		1991	308	10
	Total	2012	485	7
		2011	509	12
		2010	537	6
		2009	531	12
		2008	548	11
		2007	573	15



		<b>2006</b>	<b>585</b>	<b>14</b>
		<b>2005</b>	<b>571</b>	<b>15</b>
		<b>2004</b>	<b>585</b>	<b>22</b>
		<b>2003</b>	<b>573</b>	<b>21</b>
		<b>2002</b>	<b>599</b>	<b>21</b>
		<b>2001</b>	<b>626</b>	<b>15</b>
		<b>2000</b>	<b>599</b>	<b>15</b>
		<b>1999</b>	<b>547</b>	<b>9</b>
		<b>1998</b>	<b>480</b>	<b>4</b>
		<b>1997</b>	<b>474</b>	<b>16</b>
		<b>1996</b>	<b>465</b>	<b>6</b>
		<b>1995</b>	<b>454</b>	<b>10</b>
		<b>1994</b>	<b>433</b>	<b>10</b>
		<b>1993</b>	<b>402</b>	<b>6</b>
		<b>1992</b>	<b>329</b>	<b>10</b>
		<b>1991</b>	<b>308</b>	<b>10</b>

Fonte: Direcção-Geral da Política da Justiça, Ministério da Justiça



Tabela 7 - Dados de processos, findos do Distrito Judicial de Lisboa e tratamento de dados elaborados a partir da oferta por recursos.

Ano	Findos	1ª Instância	1ª Instância	produtividade	
	Nº Processos	Nº de Pessoas	Nº de Pessoas	finais/mg	finais/tj
2012	194.111	806	485	241	400
2011	203.140	814	509	250	399
2010	192.953	785	537	246	359
2009	201.256	780	531	258	379
2008	222.179	854	548	260	405
2007	195.540	876	573	223	341
2006	198.215	868	585	228	339
2005	198.827	833	571	239	348
2004	205.544	844	585	244	351
2003	202.623	799	573	254	354
2002	202.969	772	599	263	339
2001	190.356	772	626	247	304
2000	205.205	754	599	272	343
1999	170.168	733	547	232	311
1998	193.064	691	480	279	402
1997	167.399	682	474	245	353
1996	154.086	657	465	235	331
1995	158.513	622	454	255	349
1994	164.239	600	433	274	379
1993	132.059	562	402	235	329

Fonte: Direcção-Geral da Política da Justiça, Ministério da Justiça



Tabela 8 - Dados de processos entrados, do Distrito Judicial de Lisboa e tratamento de dados elaborados a partir da procura por recursos.

Ano	Entrados	1ª Instância	1ª Instância	procura	
	Nº Processos	Nº de Pessoas	Nº de Pessoas	ent/mg	ent/tj
2012	189.718	806	485	235	391
2011	196.010	814	509	241	385
2010	190.515	785	537	243	355
2009	193.216	780	531	248	364
2008	229.346	854	548	269	419
2007	191.497	876	573	219	334
2006	199.286	868	585	230	341
2005	194.792	833	571	234	341
2004	209.195	844	585	248	358
2003	208.700	799	573	261	364
2002	209.400	772	599	271	350
2001	185.615	772	626	240	297
2000	187.725	754	599	249	313
1999	152.579	733	547	208	279
1998	152.984	691	480	221	319
1997	160.065	682	474	235	338
1996	174.959	657	465	266	376
1995	163.642	622	454	263	360
1994	163.416	600	433	272	377
1993	150.491	562	402	268	374

Fonte: Direcção-Geral da Política da Justiça, Ministério da Justiça





Tabela 9 - Dados de processos pendentes do Distrito Judicial de Lisboa e tratamento de dados elaborados a partir da procura acumulada por recursos.

Ano	Pendentes (no final do período)	1ª Instância	1ª Instância	procura acumulada	
	Nº Processos	Nº de Pessoas	Nº de Pessoas	pend/mg	pend/tj
2012	70.026	806	485	87	144
2011	74.419	814	509	91	146
2010	81.549	785	537	104	152
2009	83.987	780	531	108	158
2008	92.027	854	548	108	168
2007	84.860	876	573	97	148
2006	84.501	868	585	97	144
2005	82.812	833	571	99	145
2004	86.786	844	585	103	148
2003	83.346	799	573	104	145
2002	77.083	772	599	100	129
2001	69.209	772	626	90	111
2000	79.432	754	599	105	133
1999	91.218	733	547	124	167
1998	107.839	691	480	156	225
1997	147.076	682	474	216	310
1996	154.430	657	465	235	332
1995	133.428	622	454	215	294
1994	128.146	600	433	214	296
1993	127.755	562	402	227	318

Fonte: Direcção-Geral da Política da Justiça, Ministério da Justiça



### Anexo III - Dados do Ministério Público de Lisboa – DIAP

Tabela 10 - Dados dos Magistrados do Ministério Público colocados no DIAP de Lisboa.

#### Pessoal ao serviço nos tribunais, segundo a categoria

**Tribunal:**

D.I.A.P. -  
Lisboa

**Distrito  
judicial:**

Lisboa

**Carreira:**

Magistrados

Instância			1ª Instância
Distrito judicial	Área de Pessoal	Ano	Nº de Pessoas
Lisboa	N.E.	2012	73
		2011	73
		2010	73
		2009	73
		2008	74
		2007	76
		2006	70
		2005	72
		2004	72
		2003	72
		2002	70
		2001	68
		2000	66
		1999	66
		1998	64
		1997	66
		1996	65
		1995	67
		1994	66
		1993	57
		1992	46
		1991	44
	Total	2012	73



		2011	73
		2010	73
		2009	73
		2008	74
		2007	76
		2006	70
		2005	72
		2004	72
		2003	72
		2002	70
		2001	68
		2000	66
		1999	66
		1998	64
		1997	66
		1996	65
		1995	67
		1994	66
		1993	57
		1992	46
		1991	44

Fonte: Direcção-Geral da Política da Justiça, Ministério da Justiça



Tabela 11 - Dados dos técnicos de justiça colocados no DIAP de Lisboa.

**Pessoal ao serviço nos tribunais,  
segundo a categoria**

**Tribunal:**

D.I.A.P. -  
Lisboa

**Área de**

**Pessoal:**

Serviços do  
MP

**Distrito**

**judicial:**

Lisboa

**Carreira:**

Funcionários  
de Justiça

Instância			1ª
Distrito judicial	Área de Pessoal	Ano	Nº de Pessoas
Lisboa	Serviços do MP	2012	132
		2011	150
		2010	153
		2009	151
		2008	146
		2007	153
		2006	140
		2005	144
		2004	134
		2003	149
		2002	149
		2001	151
		2000	144
		1999	156
		1998	144
		1997	146
		1996	145
		1995	150
		1994	145
		1993	132
		1992	61
		1991	57
	Total	2012	132
		2011	150
		2010	153
		2009	151



	<b>2008</b>	<b>146</b>
	<b>2007</b>	<b>153</b>
	<b>2006</b>	<b>140</b>
	<b>2005</b>	<b>144</b>
	<b>2004</b>	<b>134</b>
	<b>2003</b>	<b>149</b>
	<b>2002</b>	<b>149</b>
	<b>2001</b>	<b>151</b>
	<b>2000</b>	<b>144</b>
	<b>1999</b>	<b>156</b>
	<b>1998</b>	<b>144</b>
	<b>1997</b>	<b>146</b>
	<b>1996</b>	<b>145</b>
	<b>1995</b>	<b>150</b>
	<b>1994</b>	<b>145</b>
	<b>1993</b>	<b>132</b>
	<b>1992</b>	<b>61</b>
	<b>1991</b>	<b>57</b>

Fonte: Direcção-Geral da Política da Justiça, Ministério da Justiça



Tabela 12 - Dados de processos entrados no DIAP de Lisboa e tratamento de dados elaborados a partir da procura por recursos.

	Entrados	1ª Instância	1ª Instância	procura	
Ano	Nº Processos	Nº de Pessoas	Nº de Pessoas	ent/mg	ent/tj
2012	71.497	73	132	979	542
2011	75.904	73	150	1040	506
2010	60.720	73	153	832	397
2009	57.086	73	151	782	378
2008	69.139	74	146	934	474
2007	61.386	76	153	808	401
2006	68.393	70	140	977	489
2005	67.810	72	144	942	471
2004	75.893	72	134	1054	566
2003	76.412	72	149	1061	513
2002	89.218	70	149	1275	599
2001	73.327	68	151	1078	486
2000	78.798	66	144	1194	547
1999	55.416	66	156	840	355
1998	55.982	64	144	875	389
1997	64.497	66	146	977	442
1996	83.778	65	145	1289	578
1995	72.032	67	150	1075	480
1994	71.167	66	145	1078	491
1993	67.464	57	132	1184	511

Fonte: Direcção-Geral da Política da Justiça, Ministério da Justiça

**Tabela 13 – Dados de processos findos no DIAP de Lisboa e tratamento de dados elaborados a partir da oferta por recursos.**

	<b>Findos</b>	<b>1ª Instância</b>	<b>1ª Instância</b>	<b>produtividade</b>	
<b>Ano</b>	<b>Nº Processos</b>	<b>Nº de Pessoas</b>	<b>Nº de Pessoas</b>	<b> finais/mg</b>	<b> finais/tj</b>
<b>2012</b>	71.845	73	132	984	544
<b>2011</b>	76.280	73	150	1045	509
<b>2010</b>	61.226	73	153	839	400
<b>2009</b>	58.933	73	151	807	390
<b>2008</b>	69.464	74	146	939	476
<b>2007</b>	65.789	76	153	866	430
<b>2006</b>	71.596	70	140	1023	511
<b>2005</b>	73.956	72	144	1027	514
<b>2004</b>	74.792	72	134	1039	558
<b>2003</b>	75.643	72	149	1051	508
<b>2002</b>	87.534	70	149	1250	587
<b>2001</b>	78.349	68	151	1152	519
<b>2000</b>	94.799	66	144	1436	658
<b>1999</b>	64.154	66	156	972	411
<b>1998</b>	93.054	64	144	1454	646
<b>1997</b>	74.129	66	146	1123	508
<b>1996</b>	66.183	65	145	1018	456
<b>1995</b>	70.286	67	150	1049	469
<b>1994</b>	72.971	66	145	1106	503
<b>1993</b>	52.380	57	132	919	397

Fonte: Direcção-Geral da Política da Justiça, Ministério da Justiça



Tabela 14 - Dados de processos pendentes, no DIAP de Lisboa e tratamento de dados elaborados a partir da procura acumulada por recursos

Ano	Pendentes (no final do período)	Mg	FJ	pend/mg	pend/tj
		1ª Instância	1ª Instância		
Nº Processos	Nº de Pessoas	Nº de Pessoas			
2012	18.257	73	132	250	138
2011	18.605	73	150	255	124
2010	18.981	73	153	260	124
2009	19.487	73	151	267	129
2008	21.334	74	146	288	146
2007	21.659	76	153	285	142
2006	22.933	70	140	328	164
2005	26.361	72	144	366	183
2004	32.507	72	134	451	243
2003	31.377	72	149	436	211
2002	30.662	70	149	438	206
2001	28.768	68	151	423	191
2000	39.329	66	144	596	273
1999	49.791	66	156	754	319
1998	58.402	64	144	913	406
1997	95.460	66	146	1446	654
1996	105.090	65	145	1617	725
1995	87.559	67	150	1307	584
1994	85.813	66	145	1300	592
1993	87.617	57	132	1537	664

Fonte: Direcção-Geral da Política da Justiça, Ministério da Justiça